
الإدارة
مبادئ
مفاهيم
وظائف
تأليف
الدكتور
١٩٨٨م

الإدارة

مبادئ • مفاهيم • وظائف

تأليف
الدكتور



أستاذ إدارة الأعمال ـ قسم إدارة الأعمال
كلية العلوم الإدارية ـ جامعة الملك سعود
أستاذ إدارة الأعمال سابقاً
كلية الاقتصاد والتجارة ـ الجامعة الأردنية

الرياض

١٩٨٨م

يطلب مـــن

المؤلف
ص.ب ٢٤٥٩ الرياض ١١٤٥١
جامعة الملك سعود ـ قسم إدارة الأعمال
ص.ب ١٣٢٥١ الجامعة الأردنية
عمان / الأردن

مطابع لنا
ص.ب ١٠٧٥ الرياض ١١٤٣١
ت: ٤٦٥٤٨٦٨

الإهداء

إلى والدي اللذين غرسا عندي بذرة الكفاح
والعطاء ... خالص البر والإعتزاز ...
وإلى زوجتي وأبنائي حسام وبنان وساندرا
وسامر الذين ساهموا بالجهد والصبر والتشجيع
خالص محبتي

بسم الله الرحمن الرحيم

وَقُل رَّبِّ زِدْنِي عِلْمًا

«صدق الله العظيم»

الفهـرس

الصفحة

الباب الأول
الإدارة

الفصل الأول

الفصل الثاني

الفصل الثالث

الفصل الرابع

الباب الثاني
تطور الفكر االإداري والتنظيمي

الفصل الأول

الفصل الثاني

الباب الثالث
الوظائف الإدارية

الفصل الأول

الفصل الثاني

الفصل الثالث

الفصل الرابع

المراجـــع

تمهيد

بعد سنوات من التدريس الجامعي زادت عن العشرين عاماً لفئات متعددة من الطلاب والممارسين في أقطار عربية وأجنبية يسرني أن أقدم في هذا الكتاب المتواضع حصيلة الخبرة والبحث والتجربة إلى الأخوة الدارسين والباحثين والممارسين في مجال الإدارة. فقد لمست خلال السنوات الطويلة الماضية مدى النقص في المعرفة الإدارية رغم تعدد الكتب والمؤلفات التي تكاد تكون قد نسجت على وتيرة واحدة من سرد للمفاهيم وشرح للمضامين الإدارية.

ولا أدعي أني في تقديم هذا الكتاب سأخرج عن المألوف في وضع المفاهيم والأسس الإدارية لأغوص في الجوانب الفلسفية التي لاتزال موضع جدل في الأروقة الأكاديمية وبعيدة كل البعد عن التطبيق والممارسات العملية. إلا أنني أحاول الربط بين المفاهيم النظرية والممارسات التطبيقية حتى يتم التكامل بينها وتكتسب كل منها «القيمة المضافة» التي كانت تفتقر إليها في إطار موحد يرتكز على جهود الرواد الأوائل وتساهم في تحقيق متطلبات العصر الحديث.

ويتناول هذا الكتاب أسس ومباديء الإدارة مع التركيز على قطاع الأعمال الذي يقع على كاهله عبء النمو الاقتصادي في البلاد. ولذا فقد تألف هذا الكتاب من ثلاثة أبواب رئيسية تعرض الباب الأول منها للمفاهيم الإدارية، مشروعات الأعمال الاقتصادية، اصطلاحات إدارية، وعلاقة الإدارة بالعلوم الأخرى. ويتعرض الباب الثاني إلى تطور الفكر الإداري والنظريات الإدارية حتى يومنا هذا. كما خصص الباب الثالث للوظائف الإدارية. ويتكون هذا الباب من أربعة فصول رئيسية: يتناول الفصل الأول وظيفة التخطيط ويتناول الفصل الثاني وظيفة التنظيم، وقد

خصص الفصل الثالث لبحث وظيفة القيادة، كما تناول الفصل الرابع وظيفة الرقابة.

إني أسأل الله تعالى أن أكون قد وفقت في هذه المساهمة المتواضعة في خدمة أمتي العربية التي أخذت تستيقظ من سباتها الطويل وهي اليوم أحوج ما تكون إلى الإدارة العلمية في يقظتها ونهوضها وإني آمل أن يكون هذا المؤلف موضع استفادة للباحثين والدارسين والممارسين ولبنة جديدة في طريق إغناء الفكر الاداري والمكتبة العربية. وإنني التمس المعذرة للأخطاء المطبعية التي وردت وقد حاولت معالجتها في صفحة التصويب في آخر الكتاب وللأخطاء التي قد سهوت عنها ولم تعالج.

والله ولي التوفيق.

المؤلف

د. كامل المغربي

مقدمة

يتميز القرن العشرين عن القرون السابقة بالإنجازات العلمية والتطورات التيكنولوجية في جميع مجالات الحياة الإنسانية، فقد استطاع إنسان هذا العصر أن يخط لنفسه صفحة مشرقة في سجل التاريخ بما حققه من معجزات في جراحة الدماغ وزرع القلب والكلى وصنع المراكب الفضائية وتصنيع الأدوات والمعدات التي تعينه في إشباع حاجاته الجسدية والنفسية ورفع مستواه المعيشي والرقي بمجتمعه وتحقيق رفاهيته، ورغم التقدم الحضاري الذي نشهده الآن فإن الإنسان يسعى دائماً للوصول إلى «الحياة الأفضل» في حدود المعطيات والظروف البيئية المتاحة له. إلا أن تحقيق الأفضل يجب أن يتم في إطار نظام يكفل التوازن بين حاجات الفرد المختلفة بعضها مع بعض من ناحية وبينها وبين حاجات أعضاء المجتمع من ناحية أخرى.

ومما لا شك فيه أن الإنسان قد فطر على أن يعيش في مجتمع يعتمد فيه الفرد على الآخرين في إشباع حاجاته واستكمال نقائصه. فالمجتمع البشري وحدة متكاملة ومتكافلة يربط بين أعضائها وحدة الأصل والغاية والمصير. فليس هناك من يستطيع توفير جميع متطلباته بنفسه أو أن يشبع حاجاته دون مساعدة الآخرين فهو بحاجة إلى تبادل المنافع مع أفراد مجتمعه حتى يتم إشباع حاجاتهم جميعاً بقدر متوازن كل حسب إمكانياته وظروفه. ومن أجل تحقيق هذا التوازن في إشباع رغبات أعضاء المجتمع فلابد من وجود قوة ذاتية مهيمنة وقادرة على حصر المتطلبات وتوفير الموارد البشرية وغير البشرية اللازمة لتحويل تلك الموارد الطبيعية النادرة إلى منتجات وخدمات اقتصادية ينتفع بها الفرد ويشبع بها حاجاته ورغباته وتعود عليه وعلى مجتمعه بالرفاهية والسعادة

ومن هنـا تظهر أهمية الإدارة. فهي القوة التي تستطيع تحويل الجهود البشرية وغـير البشرية إلى أنشطة حيوية متعاونة ومتكاملة ومتناسقة لخلق سلع وخـدمـات تلبي حاجـات الفـرد والمجتمع وبالتالي ترفع من مستواه المعيشي وتزيد من رفاهيته وسعادته.

الباب الأول

الإدارة

الفصل الأول:

طبيعة الإدارة وأهميتها

- الإدارة ومفاهيمها
- الإدارة العامة
- إدارة الأعمال
- الفروق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال
- أهداف الأدارة
- الشمول الإداري
- المستويات الإدارية
- الإدارة نشاط متميز
- الإدارة بين العلم والفن
- مصادر أبحاث علم الإدارة
- طرق دراسة الإدارة
- مواضيع المعرفة في الإدارة

الفصل الأول
طبيعة الإدارة وأهميتها

يسعى الإنسان دائماً إلى تحقيق رفاهيته من خلال إشباع أكبر ما يمكن من حاجاته المادية والمعنوية. وكلما حقق الفرد تقدماً تجاه إشباع مجموعة رغباته كلما انبثقت له رغبات جديدة تحتاج إلى إشباع. فهو دائماً يحاول إشباع رغبة أو تحقيق غاية. ومثله في ذلك مثل من يحاول الإمساك بقوس القزح فكلما اقترب من مكان القوس وجد أن القوس قد انتقل إلى مكان آخر وعليه أن يتابع مسيرته في ملاحقة الهدف المنشود. ولو استطاع الإنسان تحقيق جميع رغباته وإشباع جميع حاجاته لفقد دافعيته إلى العمل وتوقف نشاط هذا الكون وآل إلى الاندثار.

ونخلص إلى القول بأن العمل من طبيعة الإنسان، وأنه لابد من تدبر العناصر التي تدخل فيه لعدم توفرها بصورة غير محدودة، فالمواد الأولية وموارد الطاقة والزمن، من ناحية، جميعها عناصر تتصف بالندرة والمحدودية. وإذا ما حاول كل فرد استخدام كل ما يحتاجه من هذه العناصر لنضبت ونفذت قبل تحقيق المراد منها. ومن ناحية ثانية فإن تنافس الأفراد في الحصول عليها لابد وأن يؤدي إلى ارتفاع رهيب في سعرها بحيث لا يستطيع الكثيرون الحصول عليها. الأمر الذي يتطلب حكمة التدبير والتوزيع والاستخدام. وبمعنى آخر لابد من وجود إدارة تقوم بالحصول على الموارد وتعمل على حسن توزيعها واستخدامها.

وتعتبر الإدارة بمفهومها العام من أقدم أعمال الإنسان على الإطلاق فالإنسان في حياته البدائية من صيد أو زراعة أبدى دراية إدارية ـ مقصودة كانت أو غير مقصودة ـ حتى يضمن لنفسه أسباب الحياة والبقاء. ففي

تربصه للحيوانات الضارية وفي استغلاله للأرض كان يستخدم الإدارة في أدنى مستوياتها. والإدارة في حياة الإنسان الأول كانت وليدة الفطنة (Intuition) والفطرة والتفكير البدائي السليم (Common Sense) . فقد استخدم روبنسون كروسو (Robinson Crusoe) مبدأ الإدارة في تدبير أموره على الجزيرة الخالية من السكان للحصول على ما يلزمه من الطعام والشراب وما يقيه شر الحيوانات البرية المختلفة. ولكن حياة كروسو الإدارية أخذت شيئاً من التعقيد عندما انضم إليه خادمه «جمعه»، فأخذ كروسو يصنع القرارات ويوزع الأعمال اليومية التي يجب أن يقوم بها كل منهما مما يضمن لهما البقاء على قيد الحياة.

ولم يكن كروسو سوى فرد في سجل الغابرين الذين استخدموا الإدارة لتحقيق أهدافهم. فقد كانت الإدارة هي التي مكنت النبي موسى (عليه السلام) من تدبير أمور بني إسرائيل حين قادهم من أرض مصر إلى «أرض الميعاد». وتدل دراسات الحضارات القديمة على معرفة البابليين للإدارة من قوانينهم المشهورة، وقد عُرف المكدونيون واليونان والرومان والعرب المسلمون بجيوشهم الجرارة واتساع امبراطورياتهم، وعرف الفنيقيون بتجارتهم الواسعة وعرف المصريون بتشييد أهراماتهم. ولولا معرفة تلك الشعوب بمباديء الإدارة وتطبيق قواعدها لما تمكنوا من السيطرة على جيوشهم الضخمة وامبراطورياتهم المترامية الأطراف أو تشييد أهراماتهم وأبنيتهم الضخمة التي لاتزال شاهدة على رقي حضارتهم الغابرة.

ومن الجدير بالذكر أن مفهوم الإدارة لا يقتصر على المجال الاقتصادي في القطاع العام فحسب، بل إنه يتضمن أعمال القطاع العام السياسية والقانونية والاجتماعية من تخطيط وتنظيم وقيادة ثم مراقبة سير العمل حتى تتوصل الدولة إلى تحقيق أهدافها. ويمكن القول أن الحاجة إلى الإدارة ظهرت منذ بدء الحياة الإنسانية عندما شعر الأفراد بأن ظروف الحياة المحيطة

بهم تحتم عليهم التعاون فيما بينهم وتنسيق جهودهم الجماعية وتنظيمها من أهم المصاعب التي تواجه أي عمل جماعي في جميع المجالات سواء كانت هذه سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو عسكرية.

وإذا ما تفحصنا الدراسات العديدة الخاصة بتطور المجتمعات الإنسانية لوجدنا أن الروح الفردية والنزعة الشخصية (Individualism) كانت سائدة بين أفراد المجتمعات البدائية والمتأخرة، حيث كان يحاول كل فرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد في هذه المجتمعات أن ينتج بالقدر الذي يكفي الحاجات المحدودة لتلك الجماعات. وبمعنى أخر، إن إنتاج هؤلاء الأفراد أو الجماعات الصغيرة كان لا يتعدى الاكتفاء الذاتي. وهذا الأسلوب الإداري طبعاً لا يتمشى مع روح العصر الحديث بسبب التطور الذي أصاب الحياة والمجتمعات الحديثة بشكل عام. إن رقينا الاقتصادي المرتكز على التقدم التيكنولوجي قد أحدث ما يسمى «بعامل الاعتماد المتبادل» بين أفراد المجتمع الحديث، وهذا يتطلب تبادل المنافع والثروات والخبرات والمعلومات والطاقات على اختلاف أنواعها مراعية مبدأ التخصص في العمل بين جماعات تختلف بالحجم والقدرة على نطاقها الإقليمي والدولي (National and International).

والدور الذي تقوم به الإدارة هو تنسيق جهود الأفراد بحيث تصبح هذه جهوداً جماعية تعاونية تسير في طريق واضح وسليم من أجل تحقيق الأهداف الجماعية المنشودة. فالإدارة هي التي تتلمس حاجات المجتمع ومطالبة وتعمل على تلبيتها عن طريق تجميع عناصر الإنتاج والتوفيق بين أوجه النشاط داخل المشروع وخارجه وحفز الأفراد العاملين في المشروع للعمل على تحقيق الأهداف المشتركة.

الإدارة ومفاهيمها

مفهوم الإدارة وتعريفها:

مع أن الإدارة قد صاحبت تطور المجتمعات منذ نشأتها إلا أن مفهومها بصورة علمية صحيحة هو من إحداث هذا القرن فقط. فإن إدارة المشروعات في العصر الحديث - عصر التخصص والإنتاج والمنافسة - لم تعد ضرباً من ضروب الحدس والتخمين، بل أصبحت تقوم على أساس علمي سليم، ومدعومة بالبحوث والدراسات بجانب الخبرات والتجارب مما جعل جو العمل الحديث يتصف بالنمو والتنويع والتغيير (Growth, Diversification and Change). ومن أبرز مظاهر هذا العصر من ناحية إدارية الفصل بين الملكية والإدارة في العمل. فقد تميز هذا العصر عن العصور السابقة بتقلص عدد رجال الأعمال الذين هم أنفسهم أصحاب العمل وظهرت طبقة جديدة من الإداريين المتهنين لتحل مكانهم. فرجال الأعمال في العصور الماضية كانوا أنفسهم أصحاب المشاريع التجارية. ولاتزال هذه الظاهرة قائمة في المشاريع التجارية والصناعية في الدول النامية. أما الدول المتقدمة فأعمالها في القطاعين العام والخاص لا يرتكز على التسلسل الوراثي أو صلة القرابة بل يعتمد في الدرجة الأولى على الكفاءة في أشغال المنصب والقيام بالعمل.

ولا يختلف مفهوم الإدارة من ناحية الملكية والمنفعة في القطاع الخاص عنه في القطاع العام. فالإدارة الحكومية في الدول المتقدمة تعتمد على ثقة الشعب في انتخاب الفئة الحاكمة وإعطائها السلطات الكفيلة بنجاحها. ولهذا يتسابق المرشحون ويتنافسون في تقديم البرامج الإصلاحية ويعملون جادين في تطبيق هذه البرامج. وإذا ما فشلت الفئة الحاكمة في برامجها والتوصل إلى الأهداف المنشودة فإنها تفشل في الحصول على ثقة الشعب في بقائها في الحكم. ويختلف مفهوم النظام الإداري هذا في الدول المتقدمة عنه

في الدول المتأخرة حيث تعمل الدول المتأخرة على إسناد المراكز الحساسة في السلطة إلى أبناء العائلة الحاكمة أو الموالين لها دون التقيد بشروط الكفاءة في العمل والقدرة على العطاء، وهذا يؤدي إلى التبذير في استخدام الموارد الاقتصادية وعوامل الإنتاج دون التوصل إلى الأهداف المطلوبة.

لهذا فإن الإدارة لها مفهوم واحد سواء كان استعمالها في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص. فالإدارة في إطار مفهومها العام تأخذ صيغة نوعية (Generic) حيث أن هناك إدارة الأعمال التجارية، إدارة المستشفيات، إدارة الفنادق، الإدارة المالية، الإدارة المحاسبية، إدارة المبيعات، الإدارة الجامعية.... وغيرها. ومن هنا يتضح أن الإدارة تدخل في جميع النشاطات الإنسانية. ويعتمد نجاح المشروع على الكفاية الإدارية فيه. فإذا توفرت هذه الكفاية الإدارية فإنها ترقى بالمشروع لتقوده إلى أهدافه المنشودة بأقل التكاليف

ويقول فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) في كتابه إدارة الورشة (Shop Management) الصادر في عام ١٩٠٣ أن «فن الإدارة، هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله، ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها». وكما جاء في كتابه:

"Management, the art of management, is defined as Knowing exactly what you want the men to do, and then seeing that they do it in the best and cheapest way"

ويعرف هنري فايول (Henri Fayol) الإدارة في كتابه «الإدارة العامة والصناعية» بقوله: «يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة».

---

(١) Taylor, Fredrick, Shop Management, (New Yourk: Hhaper and Brothers. 1903).

"To manage is to forecast and plan, to organize, to Command, to coordinate,and to control."(١)

ويقول ديموك (Dimock) أن الإدارة هي معرفة أين أنت ذاهب والمصاعب التي يجب أن تتجنبها والعوامل التي يجب أن تتعامل معها وكيف تتصرف بقيادة باخرتك وبمعاملة ملاحيك بكفاءة وبدون ضياع أثناء عملية التوصل إلى هناك. وبكلماته :-

"Management is Knowing where you want to go, what shall you must avoid, what the forces are with which you must deal, and how to handle your ship, and your crew effectively and without waste in the process of getting there".(٢)

وأبسط تعريف للإدارة - وليس من الضروري أن يكون أفضل تعريف - هو ما قدمه البروفسور كونتز وزميله أودانول (Koontez and O'Donnell) «إن الإدارة هي وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الأشخاص ومعهم».

"Management is the function of getting the job done through and with people".(٣)

وأما شيلدون فإنه فرق بين مستويات الإدارة وقسمها إلى أنواع، فهناك ما سماه بالإدارة العليا (Administration) ويعرفها بأنها «الوظيفة في المشروعات الصناعية التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع، وتنسق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وتقرر الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية للمسؤول».

"Administration is the function in industry concerned in the determination of the corporate policy, the coordination of the organization, and the ultimate control of the executive".

---

(١) Fayol, Henri, Industrial and General Management (New York: Pittman Publishing Corporation, 1949), p.6.

(٢) Dimock, The Executive in Action (New York: Harper and Raw Inc., 1945),p.10.

(٣) Koontz and O'Donneil, Principles of Management (New York: Mc Graw - Hill book Company, 1968).

وأما النوع الثاني من الإدارة في رأي شيلدون فهي الإدارة التنفيذية (Management) ويعـرفها بأنها «تتعلق بتنفيذ السياسات ضمن الحدود التي وضعتها الإدارة العليا وذلك باستخدام التنظيم للأشياء التي وضعت بين يديه».

"Management proper is the function in industry concerned in the execution of policy, within the limits set by the administration, and the employmenet of the organization for the particular objects set before it"[1]

ويعتقـد المؤلف أن شيلدون استعمـل هذين المصـطلحين من أجل الإيضـاح فقط، حيث أنـه يقـر بأن الإدارة في مفهومها الشامل الشاسع الاستخدام تعمل على تقرير السياسات وتحديد الأهداف وتصميم الهيكل التنظيمي وإعداد الأفراد حتى يتوصل المشروع إلى هدفه. لذا فإن التفرقة بين هذين الاصطلاحين في الإدارة أصبح مسألة أكاديمية فقط.

ومـن المـلاحظ أن تعـاريف الإدارة هذه ما هي إلا اجـتـهـادات للأكاديميين والممارسين تعمل على إيضاح العملية الإدارية، وليس هناك من تـاقض بينهـا، وإنـما يتناول كل تعريف منها زاوية خاصة تتفق وأهداف المعرّف وفلسفته. ويمكننا تعريف الإدارة ـ دون تفريق في الاصطلاحات ـ بصورة أكثر عمومية وأكثر دقة فنقول بأن «الإدارة هي عملية التنسيق بين جميع عوامل الإنتاج ـ البشرية وغير البشرية ـ باستعمال وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف والرقابة حتى يمكن التوصل إلى الهدف المطلوب.

"Management is the process of coordinating all factors of production - human and non-human - through the functions of planning, organizing, leading, supervising, and controlling so that the desired objective can be achieved."

---

(1) Sheldon, The Philosophy of Management (London: Sir Issac Pitman and Sons, Ltd., 1932), p.32.

وسنرى أثناء دراستنا لعناصر الإدارة أن وضع الأهداف وتقرير السياسات وعمل التنبؤات تقع في نطاق وظيفة التخطيط، وأما الوظائف الأخرى فيمكن اعتبارها وظائف تنفيذية، وسندرس كل منها بتفصيل أكثر في الباب الثالث من هذا الكتاب.

ومن الجدير بالذكر أن تعريفنا للإدارة ينطبق على جميع المؤسسات ـ حكومية وخاصة وخيرية ودينية وسياسية. فالدوائر الحكومية لا تتوصل إلى هدفها المرغوب بكفاءة إلا إذا اتبعت أسس وقواعد معينة في الترتيب الوظيفي، وتحديد السلطة والمراقبة، والإرشاد. وكذلك الحال في شركة التأمين أو الكنيسة، أو الحزب السياسي. فالإدارة إذن بمعناها الشامل يمكن تطبيقها على جميع المؤسسات باختلاف أنواعها.

وقبل أن نترك التعريف يجب أن نتلافى بعض سوء الفهم الذي يمكن أن يحصل من استعمال اصطلاح «عوامل الإنتاج». فهذا الاصطلاح يجب أن يؤخذ بمعناه العام وليس بالمعنى المحدود. فعوامل الإنتاج في مؤسسة للخدمات ـ كشركات التأمين والمؤسسات الدينية ـ تختلف عن عوامل الإنتاج الضرورية في مصانع الحديد أو الفحم. فشركة التأمين أو الكنيسة مثلاً لا تحتاج إلى آلات ضخمة كما هو الحال في المصانع الحديثة. فعوامل الإنتاج في المصنع هو المال، والأرض، والعنصر البشري، والآلات. وإذا نظرنا إلى أهمية هذه العوامل في شركات التأمين والمؤسسات الدينية نجد أن الأرض والآلات ليست من الضروريات ولا تؤخذان بعين الاعتبار. وأما العامل البشري والمال فهما من أهم العوامل الإنتاجية في المؤسسات على اختلاف أنواعها. ويمكننا القول بأن المؤسسات تقوم على استخدام العوامل الإنتاجية اللازمة في صيانة كل منها. ولهذا تختلف عوامل الإنتاج مع اختلاف الصناعات وتتفاوت كمية استخدام هذه العوامل مع حجم المشاريع في نفس الصناعة. ويقاس نجاح المشروع ـ حكومياً أو خاصاً ـ

بنسبة مقدرته (كفاءته) على تنسيق وتنظيم ومراقبة عوامل الإنتاج والتخطيط لها. وهذا ما يسمى «بالإدارة».

الإدارة العامة

يعتبر موضوع الإدارة العامة جزءاً من الموضوع العام المعروف «بالإدارة». وهذا الجزء من الإدارة يختص بتسيير الأعمال الحكومية. فكما نعرف أن «الإدارة هي تنفيذ الأعمال بواسطة تنسيق وتنظيم وإرشاد ورقابة جهود الآخرين» وإذا كانت هذه الأعمال تتعلق بتنفيذ السياسة الحكومية العامة فإن الإدارة في هذه الحالة يطلق عليها «الإدارة العامة». ويمكن تعريف الإدارة العامة بأنها «تنفيذ الأعمال والسياسات الموضوعة بواسطة الأفراد الذين يعملون في تعاون مستمر في حدود المؤسسة الواحدة والجهاز الحكومي العام للتوصل إلى الهدف أو الأهداف الموضوعة من قبل السلطة السياسية والإدارية في الدولة»، وعلى هذا فإن الإدارة العامة تشمل جميع الأعمال الحكومية - زراعية، واجتماعية، وصناعية، وتجارية، ومالية، وصحية، ودفاعية، وتعليمية. فهي تشمل في إطارها العام المستشفيات والسجون والمطاعم والطرقات والشرطة وتعويض المتقاعدين ورعاية الطفولة وتوعية الشباب مكافحة الأمية.. وغيرها. وكما يقول الدكتور سيد هواري أن الإدارة العامة «تهدف إلى تحقيق أهداف عامة، بتنفيذ السياسة العامة للدولة»[1].

ويتفق الكثيرون من الكتاب مع الدكتور سيد الهواري في تعريفه هذا حيث يقول البروفسور فيفنر (Pfiffner) الذي كتب في نظرية الإدارة (Administrative Organization) أن «الإدارة العامة» هي «تنسيق المجهودات

(١) الدكتور سيد محمود الهواري، الادارة، مكتبة عين شمس. القاهرة. ١٩٧٠. ص ١٧٨.

الفردية والجماعية لتنفيذ السياسة العامة»[1]. ويقول ليونارد وايت (L.White) أن الإدارة العامة «تتكون من جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة»[2].

وعلى هذا الأساس من التفهم فإن الأعمال الإدارية تكون «عامة» إذا اتصفت بالطابع الرسمي وبطابع المسؤولية الشاملة تجاه المجتمع في تقدمه المستمر وفي تقديم جميع أنواع الخدمات الحكومية العامة لأفراد ذلك المجتمع. وتعمل هذه الإدارة على تنسيق الجهود اللازمة لتنفيذ سياسة الدولة وبهذا النوع من التصنيف تتميز الإدارة العامة عن إدارة الأعمال التي بمعناها الشامل تختص بالقطاع الخاص وتضم تحت لوائها إدارة الشركات والمؤسسات غير الحكومية ذات الأهداف المختلفة.

وبالإضافة إلى التصنيف العام بين أنواع الإدارات، عامة أو خاصة، نجد في نطاق هذين القطاعين أنواعاً متعددة من الإدارات يرجع إليها بموجب الاختصاص، فهناك على سبيل المثال الإدارة العسكرية وإدارة المستشفيات وإدارة الجامعات وإدارة الفنادق وشركات التأمين والمؤسسات الاجتماعية ـ الخيرة وغير الخيرية ـ وما أشبه ذلك من المؤسسات المتعددة التي تتعلق الخدمات فيها بجميع مجالات النشاطات الإنسانية. فعلى أساس الأهداف والنظم التي تتقيد بها كل مؤسسة يمكن تصنيفها كمؤسسة عامة أو خاصة فالإدارة العسكرية مثلاً تعمل في إطار السياسة للدولة وبالتالي ينطبق عليها النظام والقانون الإداري المعمول به في القطاع العام. وإذا ما تحدثنا عن الإدارة الجامعية فإنها تخضع لنفس طريقة التصنيف، فإذا كانت الجامعة حكومية فهي في هذه الحالة تنتمي إلى القطاع العام وإذا كانت خاصة فإنها تنتمي إلى القطاع الخاص.

(١) Pfiffner, Public Administration, Second Edition, New York, 1953,p.5.

(٢) L. White, Introduction to the Study of Public Administration, Fourth Edition, New York, 1955,p.1.

ومن الجدير بالذكر أن نؤكد بأن وجود مؤسسة في القطاع الخاص لا يعني استقلال هذه المؤسسة عن النظام والقانون الذي تعمل به الدولة وإنما تحديد الفرق بين ما هو خاص وما هو عام ينبع من مجال تقديم الخدمات ومجال اشتراك المؤسسة في حركة التنمية المستمرة للمجتمع السياسي الواحد. فالأمر إذن يتضمن موضوع الفرق في مجال النشاط أو طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسات الحكومية والخاصة للمجتمع على أن تتقيد جميعها في إطار ومسؤوليات القانون العام للدولة.

ولا نستطيع اعتبار الإدارة العامة موضوعاً حديث النشأة والأصل وإن وجود الإدارة بشكل عام والإدارة العامة بشكل خاص يعتمد على وجود مجتمعات منظمة تسعى إلى إشباع حاجاتها من خلال التنسيق بين جهود أعضائها مع بعضهم البعض من ناحية والتعاون مع التنظيمات الأخرى من ناحية ثانية. ولذا نرى أن نشوء الإدارة العامة يرتبط بالضرورة بوجود «الدولة» أو الفئة الحاكمة ونخلص إلى القول بأن الإدارة العامة كانت موجودة عبر التاريخ القديم والمتوسط والحديث. وتشهد الأدلة التاريخية على ما وصلت إليه الدولة اليونانية والرومانية والفارسية والإسلامية من رقي حضاري رفيع في تنظيم دواوينها وتشريعاتها ونظم ضرائبها وتنمية علاقاتها مع الدول الأخرى. وقد توفرت الإدارة الحكومية «العامة» فيما بعد في الحضارات الغربية. ففي القرن السادس عشر تغلب ملوك أوربا على الأمراء الاقطاعيين الذين سيطروا لفترة طويلة على النواحي الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في أوروبا. وبعد زوال عهد الاقطاع أسست دول حديثة تحولت فيها السلطة الكاملة والسيادة الاقتصادية والإدارية المطلقة إلى أيدي الملوك. وتعرف هذه السلطة في الكتابات الفلسفية والسياسية والإدارية باسم «المركزية».

فالمركزية السياسية «هي النوع من السلطة التي تتجمع بموجبها معظم السلطات في يد شخص واحد أو مجموعة محددة من الأشخاص» وقد تفرع عن

المركزية السياسية فيما بعد المركزية الاقتصادية والمركزية الإدارية فمنذ القرن السادس عشر وحتى عصرنا هذا أخذ المجتمع الدولي بالتعاون في المجالات الإدارية المتعددة كالتعاون الدولي في أمور البريد والمواصلات والصحة ومكافحة الجريمة، هذا بالإضافة إلى التعاون الدولي في مجالات الطاقة والتكنولوجيا التي أدت إلى التقدم الحضاري الذي ننعم به في يومنا هذا.

وقد نتج عن هذا التقدم الحضاري ازدياد مسؤوليات الدولة تجاه المجتمع الحديث كما ازدادت المطاليب الجماهيرية على حكوماتها وتغيرت النظرة العامة لحكومة العالم المعاصر بحيث أصبحت الدولة مسؤولة إلى حد كبير عن تقدم المجتمع في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والسياسية. أضف إلى ذلك الكتابات والبحوث المستمرة والمتزايدة في كافة حقول المعرفة الإنسانية واعتماد الجامعات في كثير من بلدان العالم تدريس مقررات إدارية على اختلاف أنواعها كل هذه الأمور رفعت من شأن الإدارة وأظهرتها كفاعلية أساسية للحياة الحاضرة وسبباً رئيسياً في إنجاح المشروعات التنموية في القطاعين العام والخاص.

والإدارة الحديثة بمفهومها الحالي وبمعناها العلمي مستمدة من النظريات الحديثة التي ظهرت منذ مطلع هذا القرن. ولعل أبرز المجتمعات التي ساهم في نهضة علم الإدارة الحديثة هي المجتمعات الغربية وذلك بسبب الظروف التي مرت بها هذه المجتمعات وبسبب القيادة السياسية التي قامت بها دول المجتمع الغربي في العصر الحديث. وتجدر الإشارة إلى أن ما تطلبته الحرب العالمية الأولى والثانية من مجهود عسكري وما قامت به الدول المتحاربة من إعداد في مجالات الاتصال والمواصلات وعنايتها الفائقة في التخطيط والتنسيق والاستفادة من مواردها المحدودة والتعاون بين الفرقاء وتبادل الخبرات فيما بينهم كان له أثره الفعال في إبراز أهمية الإدارة ووضعها في مكانة مرموقة في حياة المجتمع الحديث. فالإدارة اليوم أصبحت تعتبر من ركائز المجتمع الرئيسية التي لا يمكن الاستغناء عنها في القطاع العام والقطاع الخاص على السواء.

/ إدارة الأعمال

Business Management

لم تلعب إدارة المؤسسات الخاصة دوراً أكثر أهمية في حياة الإنسان من الدور الذي تلعبه في حياتنا الحديثة، حيث تقوم بتوفير السلع والخدمات المختلفة (كطباعة الكتب وبيعها، وصنع المفروشات، والأحذية، وألعاب الأطفال، والمواد الحربية، ومواد التنمية الاقتصادية، والتأمين. . . . وغيرها) التي تمس حياة الإنسان بصورة مباشرة أو غير مباشرة. وتتفاوت هذه المؤسسات في حجمها وقدراتها المالية فمنها الصغير الذي يقتصر تأثيره على الأسواق المحلية ويتمتع بقدرة مالية محدودة. ومنها الكبير الذي يمتد تأثيره إلى الأسواق العالمية وكثيراً ما تزيد قدرته المالية عن ميزانية بعض الدول النامية. وتدل إحصائيات الولايات المتحدة لسنة ١٩٦٧ مثلاً أن أكبر ٥٠٠ مؤسسة فيها تستخدم ثلاثة عشر مليوناً من العمال وكانت أموالها المستثمرة تزيد عن ١٨٢ بليون دولاراً وإنتاجيتها من سلع وخدمات قد فاقت ٣٥٩ بليون دولار. وفي مقدمة هذه المؤسسات شركة جنرال موتورز (General Motors) التي بلغت أموالها المستثمرة ٢٠٪ من مبيعاتها أو ما يقارب ٩,٢ بليون دولار كما بلغ عدد عمالها ٧٢٨١٩٨ فرداً[1]

فالإنسان كان ولايزال أهم عنصر إنتاجي في المشاريع الاقتصادية. ومع أن الإنسان قد حاول خلال القرون الطويلة الماضية تجميع قواه في أنظمة مترابطة (مؤسسات) بغرض التوصل إلى أهداف تعود بالفائدة المشتركة على جميع

---

(١) من دليل فورشين (The Fortune Directory) ١٥ حزيران سنة ١٩٦٨، ص ٢٠ - ٢١.
وكذلك يمكن الاطلاع على

A.D.H. Kaplan, Big Enterprise in a Competitive System (Washington, D.C., The Brookings Institution, 1954), pp.6465, 68. Also see U. S. Bureau of Census, Statistical Department of the United States, 88th ed,. Washington, D. C., 1967, pp. 751 - 752.

المساهمين إلا أنه لم يتمكن من إيجاد نظرية إدرية متكاملة، ويعود ذلك إلى تأخر ظهور البحوث العلمية في معظم مجالات المعرفة ـ العلوم الطبيعية والاجتماعية. وينوه بعض العلماء الاداريين بوجود نظرية إدارية حديثة إلا أن البعض الآخر من ذوي المكانة ينفون ذلك. ومع أنه ليس هناك اتفاق بين رجال الإدارة على نظرية إدارية حالياً إلا أنـه ليس من المستحيل أن توجـد مثل هذه النظرية في المستقبل نتيجة للأبحاث المتواصلة في هذا المضمار.

ولكن رجال الأعمال استطاعوا التوصل إلى مراكز مرموقة في مجتمعاتهم خاصـة في الـدول المتقـدمـة وذلـك نتيجـة لمعـرفتهم ومهارتهم ومقدرتهم الادارية. ولم تكن مقدرتهم المالية كما يعتقد بعض الناس، هي التي خولتهم حق التسلط على المقاعد الادارية. ومن الملاحظ أن المشاريع الاقتصادية المتوسطة والكبيرة الحجم في الدول المتقدمة تدار من قبل أشخاص ممتهنين للادارة. وقد تضامنت عوامل عديدة ـ تضخم حجم المؤسسة توفر رؤوس الأموال، التقدم التكنولوجي، ازدياد الثقافة.. وغيرها ـ في فصل الملكية عن الادارة. وقد أصبحت المهارات المطلوبة لادارة المؤسسات الحديثة أكثر تعقيدا عما كانت عليه في السابق. ومع أن المدراء هم أشخاص مستخدمون إلا أنهم كطبقة مسؤولة يقرنون مصالحهم الخاصة بمصالح أصحاب رؤوس الأمـوال في المشروع. فالادارة العليا في المؤسسـة تعتـبر مصـالحها مطابق لمصـالح المؤسسة وأن رعاية مصالح أحد هذين الفريقين يؤدي إلى رعاية مصالح الفريق الآخر.

أنـه ليس صحيحاً أن ننظر إلى الإدارة كطبقة مستقلة من الأفراد الذين يقومون على رعاية شؤون المشروعات الاقتصادية. فإدارة الأعمال تتضمن أيضاً نوعاً خاصاً من العمل والنشاط. وقد عرفها البروفسور ديل بيش (Dale Beach)

بأنها «عملية استخدام الموارد من المواد الخام والعنصر البشري لتحقيق أهداف معينة. وتتضمن تنظيم، وتوجيه، وتنسيق، وتقييم الأشخاص لتحقيق هذه الأهداف»[1].

وإذا ما درسنا الأعمال اليومية التي يقوم بها المدير. فإننا نجد دون شك أن نسبة كبيرة منها تصرف في التفاعل مع الأشخاص الآخرين. فعند وضع الخطط لابـد للمدير من التشاور مع الآخرين في الإدارة العليا من زملاء ومرؤوسين ومستشارين للاستنارة بآرائهم. ولابد للمدير في عملية التنظيم أن يعمل جنباً إلى جنب مع مرؤوسيه لتحـديد علاقـاتهم بعضهم مع بعض ولإرشـادهم وتوجيههم. فالمدير الذي يتوصل إلى هدفه من خلال الآخرين يجب عليه أن يشجعهم ويحفزهم على العمل بإخلاص وكفاية، وعليه أيضاً أن يقنعهم بأهمية تحقيق هذه الأهداف ثم التأثير عليهم لتقبل أفكاره وتوجيهاته. ولهذا فإنه يجب على المـدير أن يكون ماهراً في فن العلاقات الإنسانية لأنه يقضي معظم وقته بالاتصال مع الآخرين والتعامل معهم وجهاً لوجه.

والإدارة الأعـمال الفعالة هي التي تتوصل إلى النتائج التي تهدف إليها من خلال الأفراد الآخرين. فمدير شركة السيارات مثلاً لا يقوم بنفسه على صنع السيارة، ومدير شركة الدباغة لا يدبغ الجلود بنفسه، ورئيس الجامعة لا يقوم بالتـدريس إطـلاقـاً. فالـدور الـذي يلعبه المدير هو تجميع أحسن ما يمكن الحصول عليه من الأيدي العاملة وتشجيعها وتوجيهها لتحقيق الأهداف المتفق عليهـا. ويمكن القول أن جوهر العملية الإدارية هو المقدرة على العمل مع الأشخـاص الآخـرين العـاملين في المشروع للتـوصـل إلى النتائج المطلوبة، ويتضمن هذا الجـوهـر نشـاطـات مختلفـة كالتنـظيم، والتشجيع والقيادة، والتدريب، والاتصال والتنسيق، لأعمال الآخرين. وقد كتب لورانس آبلي

(١) Dale S. Beach, Personnel: The Managemeent of People (New York: The Macmillan Company, 1936), p.5.

(Lawrence Appley) رئيس منظمة إدارة الأعمال الأمريكية يقول «إن الادارة هي تنمية العنصر الإنساني وليست عملية توجيه للأشياء»[1].

وليس من الصحيح أن يستنتج القاريء بأن المدير الناجح لا يحتاج إلا إلى المعرفة والمهارة الضرورية في حقل العلاقات الإنسانية، فهو يحتاج أيضاً إلى المعرفة والتدريب في علوم أخرى متعددة كتيكنولوجيا الصناعة التي يعمل فيها، وعلم الإدارة، والمهارة الشخصية المتعلقة بالاتصال. وبالإضافة إلى كل هذا فإن المدير الحديث يحتاج إلى المعرفة في علوم الاقتصاد والسياسة والاجتماع للبيئة التي يعيش فيها.

الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة

لقد بينا في الصفحات الأولى السابقة بأن إدارة الاعمال هي الفرع المختص بإدارة المشاريع الصناعية والتجارية والتي تنتمي إلى القطاع الخاص وأما الإدارة العامة فهي التي تقوم على إدارة التنظيمات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة للدولة، وبالرغم من أن الكثيرين من الكتاب في الإدارة يتفقون على المفهوم العام لكل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال إلا أن هناك اختلافاً في وجهات النظر حول الفروق بين هذين الفرعين في الإدارة.

ويعتبر بعض هؤلاء الكتاب أن هناك فروقاً جوهرية بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال بينما يرى البعض الآخر بأن المباديء الرئيسية واحدة للفرعين وأن الفروق بينهما ما هي إلا ظواهر ثانوية ناتجة عن مجال التخصص لكل منها. ومن الكتاب الذين يرون بأن هناك فروقاً جوهرية بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال البروفسور «جلادن». وفيما يلي تلخيص للفروق التي اقترحها جلادن: [2]

---

(1) Lawrence Appley, "Management the Simple Way", Personnel, Vol.. 19. No 4, January, 1943, PP. 595-603.

(2) الدكتور سيد محمد هواري، المصدر السابق، ص ١٧٩ ـ ١٨٠

١ - تعمل المشاريع العامة في جو احتكاري بينما تعمل مشاريع الأعمال في جو من التنافس.

٢ - يعمل الموظف الحكومي على تأدية واجبه في نطاق الإدارة العامة وليس الغرض من عمله هذا تحقيق الأرباح، وإنما يعمل مدفوعاً بروح الخدمة العامة لتقديم منفعة للمواطنين. وأما الموظف في مشروعات الأعمال فإنه يعمل من أجل الربح.

٣ - يؤمن القائمون على شؤون الإدارة العامة بقاعدة المساواة بين الموظفين دون إيثار بعضهم بأنواع ممتازة من الخدمات. وعكس ذلك في مشروعات الأعمال.

٤ - في الكثير من الأحيان يعمل الموظف الحكومي بصفته الرسمية وليس بأسمه، ولهذا لا يهم الجمهور أن يعرف اسم الموظف الذي يعامله، وأما الموظف في إدارة الأعمال فإنه يعمل بصفته الشخصية واسمه وسمعته.

٥ - ترتكز الإدارة العامة على قاعدة المسؤولية العامة فإن رجال الإدارة العامة مسؤولون عن تصرفاتهم تجاه الجمهور. وتتحقق هذه المسؤولية بطرق عدة بعضها سياسي وبعضها قضائي، وأما إدارة الأعمال فترتكز على مسؤولية أصحاب المشروع في الدرجة الأولى.

٦ - تخضع الإدارة العامة لقاعدة تزويد الأفراد بكافة المعلومات التي تعينهم على استعمال حقهم في الرقابة ولهذا يترتب عليها إعداد وسائل الأعلام وتسهيل مهمة الأفراد في الحصول على المعلومات الضرورية، وعدم حجب هذه المعلومات إلا في الحدود التي تقتضيها المصلحة العامة.

٧ - تتصف الإدارة العامة بخضوعها لتنظيم يتم على نطاق واسع مما يسبب الكثير من المشاكل التي يواجهها علم الإدارة العامة في الوقت الحاضر.

٨ ـ لما كانت الإدارة العامة لا تخضع لظروف التنافس الحر كما هو في المشاريع التجارية الخاصة فإنها أخذت تستعيض عنها بقاعدة اختبارات الكفاية التي يقصد منها الكشف عن صفات الأشخاص وكفاياتهم حتى يمكن إيجاد الحوافز لزيادة الإنتاج.

٩ ـ أن الإدارة العامة تسير في فلك القانون الإداري وأن لهذا القانون أثره المباشر على كافة الموضوعات التي تثيرها الإدارة العامة.

ومما لا شك فيه أن جلادن قد كتب عن قناعة بأن هذه الفروق جوهرية تستحق الاعتبار. إلا أن هناك الكثيرين من مؤسسي الإدارة الحديثة ومنهم هنري فايول، تسشتر برنارد، وهربرت سايمون وليونارد وايت ـ لا يتفقون مع آراء جلادن ويعتقدون بعدم وجود فروق جوهرية بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال. وإذا ما ناقشنا تلك النقاط فإننا نجد أن الفروق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال لم تعد استراتيجية بالصورة التي أظهرها جلادن لأول وهلة :ـ

١ ـ إن الكثير من المشروعات الخاصة في الدول المتقدمة تعمل في جو احتكاري بعيد عن جو المنافسة الحرة. وأحسن مثال على ذلك شركة الكهرباء (Electric Co.) ومصلحة المياه والغاز (Utilities Co.) ومصلحة البريد (Telephone & Telegram Co.) وأما في بلادنا العربية فإننا نجد أن معظم المشاريع الخاصة ـ كشركة الأجواخ الأردنية، شركة الإنتاج، شركة الأسمنت. . . الخ ـ تعمل في جو احتكاري لا يختلف عن الظروف التي تعمل فيها الإدارة العامة.

٢ ـ ليس الغرض من المشروع الخاص جباية الأرباح وإنما تقديم السلع والخدمات. وتعتبر أرباح المشروع دوافع لتحقيق هذا الغرض. لهذا يجب أن يشعر مدير المشروع وموظفيه بروح الخدمة العامة، شأنهم شأن موظفي الإدارات العامة.

٣ - ليس من مصلحة المشروع الخاص أن يفرق بين فئات الجمهور بصفة عامة ولكي ينجح المشروع عليه أن يلتزم بقاعدة المساواة بين هذه الفئات على اختلاف أنواعها من موردين ومستهلكين وممولين... الخ.

٤ - ليس هناك قانوناً يمنع الموظف في المصالح الحكومية من العمل باسمه وليس بصفته الوظيفية فقط. وكذلك الحال في المشاريع الخاصة. فهناك الكثير من الأعمال في المصالح الحكومية تتم على أساس الأشخاص العاملين فيها كما أن هناك الكثير من الأعمال في المشاريع الخاصة التي تتم على أساس صفة الأشخاص فقط. ويرى الإداريون أن إتمام الأعمال على أساس الأشخاص يتميز بالروح الإنسانية التي يجب أن تشجع في جميع الأعمال سواء كانت خاصة أم عامة.

٥ - يعتبر مديرو المشروع الخاص وموظفوه مسؤولون عن تصرفاتهم أمام المساهمين والموردين والمستهلكين والممولين والقوانين والنقابات. ولهذا فهم مسؤولون تجاه المجتمع بصفة عامة شأنهم شأن مديري وموظفي الحكومة.

٦ - لكي ينجح المشروع الخاص فإنه يترتب على الإدارة أن تعمل على توفير المعلومات الضرورية وأن تزود الموظف بجميع ما يلزمه من معلومات للقيام بعمله على أحسن وجه. ولهذا فإن توفر نظم الاتصال الكافية والعمل على جمع المعلومات وتوزيعها وتبادلها أمور أساسية في إنجاز الأعمال ولا يقتصر هذا على الأعمال العامة فقط.

٧ - أن التنظيم الواسع ليس من خصائص الأعمال الإدارية العامة وحدها بل أن هناك الكثير من المشاريع الخاصة في الدول الراقية التي تفوق في سعة تنظيمها وتعقيداتها العديد من الأجهزة الحكومية لبعض الدول النامية.

٨ - رغم أن المؤسسات الخاصة تتمتع بظروف «المنافسة الحرة» إلا أن الإدارة الحديثة تتطلب اختيار الموظفين الأكفاء. ولهذا تأخذ هذه المؤسسات

بقاعدة اختبارات الكفاية في اختيار موظفيها كما هو الحال في اختيار موظفي الدولة.

٩ ـ تعمل إدارة المشاريع الخاصة في نطاق قانون إداري لا يقل تعقيداً عن القانون الإداري في القطاع العام. فإدارة المشاريع الخاصة تعمل على التوفيق بين قانون الكفاية (Efficiency) ـ الإنتاج بأقل التكاليف وأحسن الطرق ـ والعوامل الخارجية التي لا يمكنها التحكم بها كقانون الدولة، وأذواق المستهلك وثقافته، والعوامل الاجتماعية، والعوامل الفنية... الخ.

يتضح مما سبق من تحليل أنه ليس هناك فروق جوهرية بين إدارة الأعمال والإدارة العامة. وإذا كانت هناك بعض الفروق فإنها ناتجة عن مجال التخصص فقط. فإدارة الأعمال تتعلق بإدارة الأعمال التجارية الخاصة، وأما الإدارة العامة فهي تتعلق بإدارة الأعمال الحكومية. فالفرق إذن في المجال وليس الفرق في المبدأ.

فالمبادىء المجردة التي تحكم إدارة الأعمال والإدارة العامة واحدة. وبالرغم من الارتباط الوثيق بين الاثنين. إلا أن الدكتور هواري[1] بين أن هناك ثلاث فروق أساسية ناتجة عن المجال الحكومي وهي:ـ

١ ـ الارتباطات السياسية:

هناك ارتباطات وثيقة بين الإدارة العامة وكل من السلطة التشريعية والتركيب السياسي للمجتمع. ففي الوقت الذي تتوقف سياسة المشروع الخاص على اعتبارات اقتصادية محضة، فإن الأهداف القومية والسياسات العامة تتوقف على الاعتبارات السياسية والاجتماعية. وتعمل السلطة السياسية على مراقبة أعمال الإدارة العامة، فالبرلمان والمجالس النيابية كثيراً ما تقوم بمحاسبة الوزراء أو تقرير منحهم ثقتها.

(١) الدكتور سيد محمود هواري، المصدر السابق، ١٩٧٠، ص ١٨٢.

٢ ـ الارتباط بدستور الدولة وقوانينها:

ترتبط الإدارة العامة بدستور الدولة وقوانينها بروابط وثيقة وأساسية، ونرى أن القوانين الإدارية تتغلغل في جميع الأعمال الإدارية الحكومية من توظيف ونقل وتقاعد وصرف الأموال أو قبضها.

٣ ـ حجم التنظيم:

يتوقف حجم التنظيم الإداري على فلسفة المجتمع السائدة. فإذا كانت فلسفة المجتمع هي الاعتماد على الإدارة العامة لتوفير سبل الرخاء والرفاهية لجميع أفراده فإن الجهاز التنظيمي للإدارة العامة يتضخم حجمه ويصبح أكثر تعقيداً وذلك لكثرة ما يتطلب مثل هذا الجهاز لإدارته من موظفين، وبالتالي يزداد عدد المستويات الإدارية (Bureaucracy) . وأما إذا كانت فلسفة المجتمع هي الإقلال من «التدخل الحكومي»، فإن الجهاز التنظيمي للإدارة العامة يأخذ حجماً مبسطاً ويتصف بعدم التعقيد.

أهداف الإدارة

Management Objectives

يتضح من تعاريف الإدارة أن هناك عدة وظائف يجب القيام بها وتعتبر جميعهاجزءاً من عمل المدير. فتقسيم العمل الإداري إلى وظائف عديدة يدل على مقدار أهميته وضرورة معرفته. فإذا أخذت الإدارة الطابع العلمي فإنها لابد من الاعتماد على النظريات والأساليب من العلوم الأخرى. فلا يمكن أن يكون هناك تخطيط مثلاً دون الاعتماد على التنبؤ الذي بدوره يعتمد على المعرفة في علم الاقتصاد. فلا يشترط في المدير (أو رئيس المؤسسة) أن يكون عالما في الاقتصاد ولكن يتوجب عليه أن يكون لديه بعض إلمام بكيفية التنبؤ حتى يتمكن من تفهم

الخطط المقدمة إليه من أعوانه الاقتصاديين والحكم عليها. أنه هو (الرئيس) ـ وليس الاقتصادي ـ الذي يجب أن يقر الخطة بضرورة التوسع في السوق أو العكس.

وأما في حقل التنظيم فإن هناك الكثير من الدراسات التي تدل على أن التنظيم السيء كان سبباً رئيسياً في فشل المشروع. وأكثر الأمور تعقيداً هو ما يتعلق باتخاذ القرارات. فكيف يمكنه أن يقرر فيها إذا كان عمل ما يجب أن يتم في هذا القسم أو ذاك؟ وكم يجب أن تكون عدد المستويات الإدارية؟ وما هي وسائل التنسيق التي يجب أن يتبعها؟.. الخ. فهناك الكثير من المعلومات الناتجة عن مصادر قيمة يمكن للرئيس الاطلاع عليها والاستئناس بنتائجها في حل مشاكله الإدارية، وهذا بالطبع يقلل من عملية الحدس أو التخمين في التوصل إلى الحل الأفضل.

ومن أهم الأعمال التي يقوم بها الإداري المسؤول هي عملية اختيار الأشخاص الأكفاء لإشغال المراكز المختلفة. وهنا يجد المسؤول في علم النفس صديقاً طيباً لتفهم الأشخاص ونفسياتهم والعوامل التي تؤثر عليهم. فالإلمام بقواعد علم النفس والتفهم لنظرياته أصبح عاملاً مهماً يساعد المسؤول في توجيه أعوانه وإرشادهم وتنسيق جهودهم لإتمام العمل والتوصل إلى الهدف المطلوب بأحسن طريقة وأقل تكلفة.

ويمكن تلخيص أهداف الإدارة بالنقاط التالية:

١ ـ تنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط المرسومة من أجل تحقيق أهداف المشروعات على اختلاف أنواعها.

٢ ـ استخدام عوامل الإنتاج (البشرية والمادية) وتنسيقها بأحسن الطرق الممكنة بحيث تؤدي إلى أكبر إنتاج ممكن وبأقل التكاليف الممكنة.

٣ ـ الإرتقـاء بمستويات المعيشة للأفراد العاملين في المشروع بشكل خاص وتحقيق الرفاهية للمجتمع بشكل عام.

ومن هنا نرى أن أهداف الإدارة في القطاعين العام والخاص بصورة عامة لا تنحصر بسير العمل بل أنها تعمل من أجل الرفاهية لأفراد المجتمع ورفع مستـوى معيشتهم وذلك باتخاذ القرارات العلمية السليمة ووضع السياسات المـدروسة ثم القيام على تنفيذ هذه السياسات بأسرع وقت وأقل التكاليف. وبـالـرغم من أن الـربـح في المشاريع الخاصة عامل ضروري وأساسي لحياة المشروع ومقدرته على البقاء في حلبة المنافسة ثم مقدرته على النمو (Growth)، فإنه (الربح) لم يعد يصبح الهدف الأساسي في فلسفة المشاريع الحديثة. ويبدو أن هذه المشـــاريع قد بدأت تتبني فلسفـة جديدة ألا وهي فلسفـة المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility).

الشمول الإداري

Universality of Management

يتفق الكتاب بأنه يجب على المدير الناجح أن يكون قادراً، إلى حد ما على معالجة الظروف التي تواجه المشروع دون تحيز، وذلك لأنه شخص ممتهن ويتقيد بالمستويات والمقاييس الإدارية. وربما يكون الإداريون أعضاء في إحدى المهن المعروفة، حيث أن العدد الكبير منهم ينتمي إلى مهنة المحاسبة أو المحاماة أو الهنـدسـة. ولكن انتماءه إلى مثل هذه الحرف لا يجعله إدارياً بالمعنى والمفهوم الإداري الحديث، بل يجب أن يكون ممتهناً للإدارة نفسها.

وقد أدى هذا المفهوم إلى التفكير بأن المدير الحقيقي يمكنه إدارة أي نوع من أنـواع المشاريع الاقتصادية أو أي نشاط من نشاطات المشروع المختلفة. وأكثر من ذلك فإن المدير الصحيح يمكنه إدارة أية مؤسسة كانت ـ صناعية،

تجارية، زراعية، مؤسسة خيرية، مؤسسة خدمات - بنفس القدرة والمهارة الإدارية. ومن الغريب حقاً أن نجد هذه الأفكار تنبع من فلاسفة العصور القديمة. فقد قال سقراط في وصف المدير (الرئيس): «ومع أنه لا يملك مهارة في الموسيقى أو في تعليم الموسيقيين، إلا أنه قادر في اختيار الموسيقيين الأكفاء.. إذا وجد واختار أحسن الرجال في الشؤون العسكرية، كما فعل في الجوقة الموسيقية، فإنه ربما سيتوصل إلى درجة التفوق... إني أقول... أنه مهما كان الشيء الذي ترأسه الشخص، إذا عرف ماذا يريد، وكان قادراً على تزويد ذلك، فإنه يكون رئيساً جيدا سواء كان رئيساً لجوقة موسيقية أو لعائلة أو لمدينة، أو لجيش». وبالنص الحرفي المترجم من اليونانية إلى الإنكليزية:

"... Though neither skilled in music nor in teaching a chorus, was able to find out the best masters in these departments... if he find out and select the best men in military affairs, as he has done in the conduct of his choruses, he will probably attain superiority...I say... that over whatever a man may preside, if he knows what he needs, and is able to provide it, he will be a good president, whether he have the direction of a chorus, a family, a city, or an army". (1)

ويعتقد المناصرون لهذا المفهوم أن مهنة الإدارة لا تختلف باختلاف المؤسسات وأن الإدارة في مجال العمليات الحربية لا تختلف عن الإدارة في المشاريع الاقتصادية. وينتمي هؤلاء المناصرون إلى المدرسة التي تعرف الإدارة. بأنها «عملية توجيه العنصر البشري». فمهمة المدير لا تختلف باختلاف مركزه في الهيكل الإداري للمشروع ولا باختلاف نوعية المشروع. ولكن الدكتور ارنست ديل (Ernest Dale) (2) ينتقد هؤلاء المناصرين بأنهم لم يجيبوا على بعض

(1) Quoted in Albert Lepawsky, Administration: The Art and Science of Organization and management, New York, Alfred A.Knopf, Inc., 1949, p. 87. Reprinted from Ernest Rhys, (ed.), "Discourse from Xenophon's Memorabillia" (translated by J.S. Watson), in Everyman's Library, J.M. Dent and Sons, Ltd., Publishers, London, and E.P. Dutton and Co., Inc., New York.

(2) Ernest Dale, Management (New York: Mc Graw-Hill Book Company, 1969), p. 536.

الأسئلة المهمة التالية: كيف يمكن للمدير الذي لا يعرف شيئاً في الحقل الذي يديره أن يقوم بإرشاد مرؤوسية؟ وإذا اعتمد المدير على مساعديه ومستشاريه فهل يمكن أن يكون مديراً بالمعنى الصحيح؟ ولكن مثل هذه الانتقادات لم تقلل من شأن هذه الأفكار وهناك الكثيرون ممن يعتبرون الإدارة عملية شاملة وأن المدير الناجح في إدارة المشاريع التجارية سيحالفه النجاح في إدارة المؤسسات الأخرى مهما كان نوعها. ويقول هؤلاء أن الحزب الشيوعي وجنرال موتورز والكنيسة الكاثولويكية من أحسن منظمات العالم تنظيماً ولهذا فإنه إذا قمنا بتغيير قيادة الواحدة منها بقيادة المنظمة الأخرى (أن يصبح البابا رئيساً للحزب الشيوعي، ويصبح رئيس جنرال موتورز رئيساً للكنيسة الكاثولوكية، ويصبح رئيس الحزب الشيوعي رئيساً لشركة جنرال موتورز)، فإن نجاح هؤلاء القادة في مراكزهم الجديدة سوف لا يتغير بتغير المؤسسات التي يرأسونها.

وعند النظر إلى العملية الإدارية نجد أن الكتاب يتفقون على أنها تتكون من وظائف لابد للمدير من القيام بها. إلا أنهم يختلفون في الرأي على عدد هذه الوظائف لأن ذلك يعتمد على فلسفة الكاتب وطريقة تصنيفه (Classification)، فهي التي تملي عليه تجميع الوظائف أو تجزأتها. فقد قام الأساتذة نيومان وسمر (Newman and Summer) [١] في كتابهما بتقسيم العملية الإدارية إلى أربع وظائف وهي التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة. وأما كونتز واودنال (Koontz and O'Donnell) [٢] فإنهم يحبذون تقسيم الإدارة إلى وظائف التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة. هذا وقد عرفنا سابقاً أن هنري فايول تعرف على خمس وظائف أساسية وهي التخطيط والتنظيم والتنسيق والأمر والرقابة. ولكن هاربسون ومايرز[٣] جمعوا بين أفكار الكتاب في علمي الاقتصاد والإدارة

---

(١) Newman, Summer and Warren، المصدر السابق، ص ١٠ ـ ١٢.

(٢) Koontz and O'Donnell، المصدر السابق، ص ٣٥ ـ ٣٨.

(٣) Fredrick Harbison and Charles Myers, Management in the Industrial World (New York: Mc Graw - Hill Book Co., 1959). p. 8.

الصناعية واستخدموا الوظائف التالية:

١ ـ اتخاذ المخاطرة والتعامل بظروف غير مؤكدة (Uncertainty).
٢ ـ التخطيط والاختراع.
٣ ـ التنسيق والإدارة والرقابة.
٤ ـ الإشراف الروتيني.

ومن الملاحظ أن ثمة اتفاقاً بين الكتاب على الوظائف الثلاث: التخطيط والتنظيم والرقابة، ولكنهم يختلفون في الجمع بين التوجيه والإشراف والتوظيف والتنسيق والأمر في وظيفة واحدة كما فعل الأساتذة نيومان وسمروورن أو اعتبارها وظائف مختلفة كما فعل كتاب آخرون. ولكن مهما اختلفت طرق التوزيع فإن الوظائف الإدارية من مهام المدير بغض النظر عن مركزه في الهيكل الإداري للمشروع وبغض النظر عن نوعية المشروع الذي يعمل فيه. فالمدير يقوم بنفس الوظائف الإدارية سواء كان يعمل لصالح مؤسسة خيرية أو مؤسسة حكومية أو متجراً أو مستشفى أو مؤسسة دينية. وكذلك فإن عمله الإداري لا يختلف سواء كان رئيساً عاماً أو رئيس قسم من أقسام المشروع أو رئيساً للعمال لأنه من المفروض أن يقوم بالتخطيط للمهمة التي كلف بإدارتها، ثم العمل على تنظيمها تنظيماً صحيحاً، وأن يقوم بالإشراف على من هم دونه مرتبة (مرؤوسيه) وقيادتهم وتوجيههم وتقييم إنجازاتهم ومراقبتهم للتأكد من مدى تقيدهم بالأوامر والخطط المرسومة.

ويترتب على «مبدأ الشمول» هذا نتائج متعددة. ومن أهم هذه النتائج هو إمكانية تطبيق قواعد ومبادىء موحدة على وظائف جميع المدراء حتى يمكن قياس فعاليتهم والمقارنة بينهم. ولقد أصبح من الممكن أيضاً نقل المعرفة والتجارب والخبرات الإدارية من مشروع لآخر مما أدى إلى تطور سريع في نظريات الإدارة وإمكانية تطبيقها علمياً وعملياً على جميع المستويات الإدارية في المشروع.

ومن الجدير بالذكر أنه رغم الاتفاق على أهمية الوظائف الإدارية إلا أنَّ هناك تفاوت في هذه الأهمية بالنسبة للمستويات الإدارية المختلفة في المشروع. فكلما تدرجنا نحو المستويات الإدارية العليا كلما وجدنا أن المدير يمارس قدراً أكبر من الوظائف الإدارية وذلك بسبب ازدياد سلطانه واتساع مسؤولياته. فهو بحاجة إلى درجة كبيرة من التخطيط والتنظيم نظراً لازدياد عدد الأشخاص الذين يعملون تحت أمرته ولكثرة النشاطات التي يجب الإشراف عليها والأعمال التي يجب إنجازها. وأما المدير في المستويات الإدارية الدنيا فإنه لا يحتاج لمثل هذه التعقيدات بسبب مسؤولياته المحدودة. فالمشرف على العمال مثلاً يكلف بأعمال محددة، وتكون قراراته روتينية خالية من المرونة في أكثر الأحيان، وبالتالي تكون قدرته على ممارسة التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ضيقة ومحدودة.

ويجدر بنا ملاحظة ناحيتين جديرتين بالاهتمام عند قيام المدير بوظائفه الإدارية. الناحية الأولى هي أن التسلسل الهرمي في المشروع والارتباط بين الرؤساء والمرؤوسين يتطلبان ضرورة انصياع المرؤوس لأوامر رئيسه حيث أن ما يقوم به الرئيس (على أي مستوى في السلم الإداري) من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة وتوجيه يلزم المرؤوس (ربما يكون رئيساً بمرتبة أدنى). ولهذا فإن ما يقوم به المدير الأدنى من وظائف إدارية يجب أن تدور في إطار الوظائف الإدارية التي يقوم بها مديره وأن تكون موجهة لإنجاز الهدف الأسمى الذي يقرره ذلك المدير الأعلى.

والناحية الثانية تتعلق بتدرج المدير في المناصب الإدارية لهيكل المشروع الهرمي، فإذا ارتقى المدير إلى إدارة أعلى فإنه يحتاج إلى توسيع مداركه وزيادة مهارته في المجالات التيكنولوجية (Technological Area) والفكرية (Conceptual Area) والإنسانية (Human Relations Area) وبمعنى آخر، كلما ارتقى المدير في سلم المشروع الإداري كلما ابتعد عن نقاط التنفيذ الفعلية وأصبح من الصعب عليه أن يتعرف على التفاصيل التكنولوجية. إلا أنه من الضروري أن يتعرف

على التطورات التيكنولوجية واستعمالها وفوائدها وميزاتها وتأثيرها في المجالَ الذي يعمل فيه. وأما في المجال التفكيري فإن المدير بانتقاله إلى مناصب إدارية أعلى يجب أن يرتقي بتفكيره أيضاً بحيث يصبح قادراً على اعتبار المشروع وحدة واحدة واتخاذ القرار الذي يتمشى ومصلحة المشروع بأكمله بدلاً من اعتبار المشروع كوحدات مجزأة لا روابط بينها. والمجال الثالث هو العلاقات الإنسانية التي يتمشى وطبيعة عمل المدير. ففي المستويات الإدارية الدنيا يعمل المدير مع فئة صغيرة من الأفراد ويوجههم لإنجاز هدف محدود، وعند ارتقائه إلى مناصب إدارية عليا يزداد عدد الأشخاص الذين تحت إمرته وتصبح مسؤولياته في توجيههم وتوحيد نشاطاتهم أكثر تعقيداً. ولهذا فإن قدرته على التعامل مع هذه الفئة الكبيرة المتشعبة الأعمال والأهداف يجب أن تتسع وتصبح أكثر مرونة عما كانت عليه في السابق.

المستويات الإدارية

Levels of Management

تختلف الوظائف الإدارية مع اختلاف مستويات الإدارة. وقد توزع هذه الوظائف تقليدياً حسب التقسيم الإداري المعروف بالإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الدنيا. وكثيراً ما يطلق لقب الإدارة التنفيذية على الإدارتين الوسطى والدنيا. وتتميز الإدارة العليا في تحديد الأهداف العامة وسن القوانين واتخاذ القرارات النهائية اللازمة لسير المشروع وتصريف أعماله.

أما الإدارة الوسطى والدنيا (الإدارة التنفيذية) فهي مكونة من الجهاز الإداري الذي يعمل على تسيير أعمال المشروع وتوجيه العاملين فيه وقيادتهم لتحقيق الأهداف التي أقرتها الإدارة العليا. ويترتب على الإدارة التنفيذية أن تقوم على تحقيق الكفاية الاقتصادية وذلك بالاستفادة القصوى من جميع عوامل

الإنتاج (الطاقات البشرية والمادية) المستخدمة في المشروع. ويرأس هذه الإدارة في المشاريع الكبيرة عادة مدير عام للمشروع ويساعده عدد من المدراء حسب احتياجات المشروع وتعدد أقسامه. ويساعد هؤلاء المدراء مسؤولون أقل منهم مرتبة حتى يصل التوزيع في المستويات الإدارية الدنيا إلى أصغر مدير في المشروع (كالمشرف الأول للعمال) (Foreman).

ومن الطبيعي أن تتفاوت سلطات الإدارة العليا والإدارة التنفيذية فسلطات الإدارة العليا مستمدة من حق ملكية أصحاب المشروع (المساهمون) الذين فوضوا السلطات لمجلس الإدارة بشأن التصرف المطلق في تسيير شؤون المشروع. وأما سلطات الإدارة التنفيذية فهي مستمدة من سلطة الإدارة العليا، ولا تتعدى القدر الذي تقوم الإدارة العليا بتفويضه لها على اعتبار أن الإدارة العليا هي الأصل وأن الإدارة التنفيذية قد وجدت بناء على قرارات الإدارة العليا.

ومن الملاحظ في المشاريع الحديثة الكبيرة أن الإدارة العليا تعجز في كثير من الأحيان من ممارسة جميع السلطات والصلاحيات اللازمة للقيام بأعباء وظيفتها الإدارية لأسباب متعددة كعدم توافر الاختصاصات لديها، أو عدم وجود الوقت الكافي، أو لعدم تمتعها بالكفاية . . . وغيرها، ولهذا فإنها تفوض بعض سلطاتها إلى الإدارة التنفيذية لتسيير أعمال المشروع. وليس هناك في الحياة العملية حد يفصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية خاصة في المشاريع الصغيرة حيث يقوم رئيس المشروع بعدة وظائف بعضها ينتمي إلى الإدارة العليا والبعض الآخر إلى الإدارة التنفيذية. ففي المشروعات الفردية الصغيرة مثلاً يقوم صاحب المشروع بإشغال منصب المدير فيحدد الأهداف ويرسم الخطط ويضع جميع القوانين والإجراءات الكفيلة بإنجاح الخطط المرسومة، كما يقوم في نفس الوقت بالإشراف على المدراء الآخرين أو توجيه العاملين في المشروع وتدريبهم على طرق تنفيذ مهماتهم وقيادتهم نحو الحصول على أفضل النتائج.

ولا يختلف الأمر كثيراً في شركات الأشخاص عما هو الحال في المشاريع الفردية حيث يقوم الشركاء بالدور الذي كان يقوم به صاحب المشروع الفردي من تخطيط، واتخاذ القرارات الضرورية لسير أعمال المشروع وقيادة العاملين فيه وتوجيههم ومراقبتهم. أما في الشركات المساهمة أو شركات الأموال الكبيرة فإننا نجد أن دور رئيس مجلس الإدارة يختلف عن دور المدير العام للشركة. ونجد أن المدير العام يتقمص شخصيتين متكاملتين: الشخصية الأولى هي دوره كقائد تنفيذي يشرف على أعمال الآخرين وتوجيههم وينقل إليهم قرارات مجلس الإدارة، والشخصية الثانية هي دوره كعضو في مجلس الإدارة يعمل على نقل الخبرات والمعلومات من الإدارة التنفيذية لتكون أساساً للقرارات التي تتخذها الإدارة العليا الممثلة بذلك المجلس. وهذا مثال واضح على صعوبة الفصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية. إلا أن الكتاب حاولوا التمييز بين هاتين الإدارتين بغرض تسهيل فهم العملية الإدارية في المشروعات الاقتصادية.

يتفق الكتاب أن الإدارة العليا تختص بوظائف التخطيط والتنظيم والرقابة بينما تختص الإدارة التنفيذية بوظائف التوجيه والإشراف بالاستناد إلى الخطط المرسومة. ويتكون التخطيط من وضع الأهداف العامة التي يسعى المشروع إلى تحقيقها ثم تقرير السياسات التي يجب اتباعها والتي تكفل تحقيق هذه الأهداف بأفضل كفاية ممكنة. وأما التنظيم فيجب أن يتلاءم ونوع الأهداف والخطط حتى يسهل تنفيذها. فالتنظيم هو ترتيب إداري قادر على تحقيق أهداف المشروع ضمن إطار السياسة المرسومة والخطط المقررة، لهذا فإن الإدارة التنفيذية هي أولى الإدارتين بقيادة عناصر الإنتاج وتوجيهها بما يتفق والخطط المقررة.

ومن أجل التأكد من أن الجهاز التنفيذي قد أدى واجباته بأعلى درجات الكفاية في تنفيذ الخطط والأوامر فلابد للإدارة العليا من أن تتمسك بوظيفة الرقابة. وهنا يمكن للإدارة العليا أن تقارن بين الإنجازات الحقيقية التي قام بها الجهاز التنفيذي والإنجازات التي كان يترتب إنجازها في نفس الفترة الزمنية

حسب الخطط المقررة. وبهذه الطريقة يمكن للإدارة العليا تقييم تقدمها تجاه تحقيق الأهداف المرسومة. فإذا كانت هناك فروق بين الإنجازات الحقيقية والإنجازات المقررة فإنها تعمل على بيان الأسباب ثم اتخاذ الإجراءات الضرورية لإنقاذ الموقف وتعديل سير الإدارة التنفيذية بما يتناسب والخطط المرسومة.

وهنا يجدر بنا أن نكرر الحذر بأن الفصل بين الإدارتين لا يعني استقلال كل منها عن الأخرى. فالإدارتان متكاملتان وأن أعضاء الجهاز التنفيذي يعملون في مجالات التخطيط والتنظيم والرقابة بالإضافة إلى وظيفتي التوجيه والقيادة ولكن ضمن الحدود المقررة من قبل الإدارة العليا. فعندما يكلف أحد الأشخاص بإدارة الإنتاج مثلاً فإنه يقوم على توجيه وقيادة العاملين تحت إمرته. ولكن وظيفته هذه لا تقتصر على التوجيه والقيادة فحسب فهو يقوم بوظائف أخرى لتحديد نوعية المواد الخام التي يجب استعمالها وتحديد الكميات التي يجب أن تستخدم والطرق التي يجب اتباعها، ثم يقوم بتنظيم العنصر الإنساني في وحدات إنتاجية بحيث يستفيد من قدرات كل فرد إلى أقصى كفاية ممكنة، كما يعمل على التنسيق بين جهود الأفراد العاملين تحت إمرته حتى يتمكن من إنجاز ما عهد إليه من إنتاج خلال الفترة الزمنية المحددة. وبالإضافة إلى ذلك فإنه يقوم بعملية الرقابة ليتحقق من أن مرؤوسيه قد اتبعوا توجيهاته وأوامره في إنجاز أعمالهم وليتعرف على مقدار ما تم تحقيقه من الهدف الأعلى الذي أقرته الإدارة العليا.

ومن الطبيعي أن نجد الجهاز التنفيذي، بحكم مركزه في المشروع واتصالاته المباشرة بالموظفين والعمال والزبائن، يساهم مساهمة فعالة في أعمال الإدارة العليا سواء كان بتكليف من تلك الإدارة أو بغير تكليف. فقد تطلب الإدارة العليا من الإدارة التنفيذية دراسة بعض المشاكل أو تقديم القرارات أو وضع مسودات للبرامج والسياسات أو تقديم الاقتراحات. . . إلى غير ذلك من

الأعمال التي تساعدها في تلمس إمكاناتها المادية والبشرية حتى تكون أقرب إلى الواقع في وضع سياساتها أو اتخاذ قراراتها. ومن ناحية أخرى فإن الإدارة العليا تشارك بالأعمال الأساسية للإدارة التنفيذية في كثير من الأحيان. فالإدارة العليا تشارك بالأعمال الأساسية للإدارة التنفيذية في كثير من الأحيان. فهي تحتفظ دائماً بحق اختيار كبار الموظفين وتهيئتهم كما تحتفظ بحق الموافقة في طرق إنفاق الأموال أو استثمارها ـ كشراء صفقة كبيرة من المواد الخام التي ربما يكون لها تأثير ملموس على مقدرة المشروع المالية ـ أو حق إصدار التعليمات المهمة مباشرة إلى الجهاز التنفيذي أو حق إقرار الأجور والأجازات. . . وغيرها.

ويجدر بنا أن نشير مرة أخرى إلى أن كلا من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية تقوم بالوظائف الإدارية جميعها. فكما أن الإدارة العليا تعمل في مجالات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة فإن الإدارة التنفيذية تعمل في هذه المجالات نفسها إلا أنها تعمل ضمن حدود التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة التي أقرتها القيادة العليا. وبينما يتخذ رئيس مجلس الإدارة القرارات المتعلقة بسياسة عمل المشروع وأهدافه والسلع الرئيسية التي يجب إنتاجها يقوم مدير المشروع العام باتخاذ القرارات في توزيع العمل بين الوحدات المختلفة كما يتخذ رئيس العمال القرارات المتعلقة ببرامج العمل وتوزيع العمال على مراكز العمل المختلفة. ومن هنا نرى أن قرارات رئيس العمال تدور في محور الأهداف التي يضعها مدير المشروع وهذه الأهداف بدورها تكون جزءا من الأهداف التي أقرها مجلس الإدارة الأعلى.

ولهذا فإن العملية الإدارية وحدة متكاملة إلا أنها تختلف في مجالاتها باختلاف المستويات الإدارية. وتزداد العملية الإدارية شمولاً كلما ارتقينا إلى المستويات الإدارية العليا، وتزداد تفصيلاً في المستويات الإدارية الدنيا.

ولا تختلف التنظيمات العامة أو الخاصة في تركيبها عن المجتمع الإنساني نفسه بشكل عام. فهناك التخصصات المختلفة وهناك القدرات والإمكانات

والأهـواء والـطمـوحـات والحـاجات الفردية وهناك القيم والعادات والتقاليد والقوانين الاجتماعية. كل هذا يستدعي تنظيم العنصر البشري التنظيمي في هيكل متوازن يعمل بكفاءة لتحقيق الأهداف المنشودة. ولذا لابد لهذا الهيكل من أن يتكون من مديرين ومنفذين إي قادة ومقودين أو رؤساء ومرؤسين. وقد دل الله تبارك وتعالى على ذلك بقوله العزيز: ﴿نحن قسمنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضاً سخرياً﴾ فالمدير هو الذي يقوم بقيادة الآخرين لتحقيق هدف المنشأة. وكلما اتسع نطاق عمـل التنـظيم وازداد عدد العاملين فيه كلما احتاج إلى عدد أكبر من المدراء وبـالتالي لابد من تنظيمهم في درجات تسلسلية يعلو بعضها بعضاً، فيصبح المـدير في المستـوى الإداري الأعلى يوجه المدراء في المستوى الأدنى مباشرة، وهؤلاء بدورهم يقودون من دونهم في المستوى وهكذا حتى نصل إلى المستوى الذي يقوم بالإشراف المباشر على المنفذين.

ويتخـذ الهيكل التنظيمي شكل الهرم حيث يقع في قمته أعضاء الإدارة العليا التي تقوم بوضع الأهداف والاستراتيجيات والتخطيط العام. ثم يليها في المستـوى الأدنى الإدارة الـوسـطى التي تقـوم بالتخـطيط للإدارات والأقسام الوظيفية وبالتنسيق بين أعمالها. ثم الإدارة الدنيا التي تقوم بالإشراف المباشر على العمليات التنفيذية وتضع الخطط والبرامج التفصيلية للعاملين في التنفيذ.

الإدارة نشاط متميز

يتضح لنا من التعاريف السابقة أن الإدارة ضرورية في القطاعين العام والخاص وأن المدير يقوم بأنشطة تختلف عن الأنشطة التي يؤديها المنفذون كما أن العمل الإداري يختلف في طبيعته عن العمل الفني (Technical) . فعمل المدير يختص بالتنسيق بين الجهود المختلفة ويشحذ همم العاملين وحفزهم وإرشادهم

وتوجيههم من أجل تحقيق الأهداف بأعلى كفاءة. فهو يعمل من خلال الآخرين. فالمدير الناجح يستطيع إدارة أي عمل بنجاح متى اكتسب فيه الخبرة وتعرف على مشكلاته وألم بخصائصه، وأما الفني فهو الذي يعمل على تشغيل الآلات والمعدات بأقصى قدراتها وطاقاتها ومستخدماً المواد الاستخدام الأمثل من أجل إنتاج سلعة أو تقديم خدمة أمثل. فالفرق بين المدير والفني لا شك واضحاً. فالمهندس مثلاً هو الذي يصمم الآلة بمواصفات معينة لتعطي إنتاجاً بدرجة محددة من الجودة. ولكن المدير هو الذي يشغل الأيدي العاملة على الآلات ليحقق الأهداف المطلوبة بالكفاءة القصوى.

وقد تميز عصرنا هذا بالتخصص الشديد الأمر الذي كان له أثره على الإدارة. ففي المشروعات الخاصة والحكومية نجد هذه التخصصات بشكل واضح كالإدارة المالية أو إدارة العاملين أو إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج وما إلى ذلك، وكان له أثر كبير في تحقيق التقدم الاقتصادي في المجتمعات المعاصرة - خاصة الدول المتقدمة - حيث أدى إلى تقليص الجهد الضائع وخفض التكاليف وإلى نمو المشاريع والأسواق. ونتيجة لهذا التخصص الدقيق فقد برزت أهمية الإدارة في التنسيق بين جهود المتخصصين في سبيل تحقيق الهدف الواحد الذي يسعون إليه.

وليس هناك أدنى شك أن وظيفة الإدارة قد أصبحت من أهم الوظائف على الإطلاق حيث تتوقف عليها حياة المشروع ومقدرته على الاستمرار والنمو. ونعرف الوظيفة الإدارية بأنها «عملية تنسيق الجهود بين عناصر العمل الرئيسية حتي يحقق المشروع أهدافه بأكبر كفاية اقتصادية ممكنة» وتستعين الإدارة في القيام بوظيفتها بوسائل التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة التي سنقوم بشرح مفصل لكل منها في الباب الثالث من هذا الكتاب.

ويعمل التخطيط على تحديد أهداف المشروع المختلفة المدى - القريبة والبعيدة - في وضع السياسات الضرورية لتحقيق هذه الأهداف ثم توضع

البرامج وتتخذ الإجراءات القانونية التي تضمن تنفيذ الخطط والسياسات المرسومة. ويجب أن تقوم عملية التخطيط على أساس علمي صحيح حتى تكون النتائج المتوقعة أكثر تطابقاً مع ظروف المشروع الحقيقية. وأما التنظيم فهو عملية إحداث الوحدات الضرورية وتوزيع العمل على الأشخاص العاملين في المشروع وبيان العلاقات وطرق الاتصال بين هذه الوحدات والعاملين في كل منها. وأكثر من ذلك فإن التنظيم يقوم على تحديد السلطات والواجبات التي تترتب على كل عضو عامل في المشروع حتى يصبح عضواً فعالاً في تحقيق أهداف المشروع المرسومة. ولهذا فإنه يمكن القول أن التنظيم يعمل على استقرار أعمال المشروع وأبعادها عن الفوضى والاضطراب.

ولا يمكن أن يحقق المشروع أهدافه دون توفر العناصر الأساسية الثلاثة التي ذكرناها سابقاً، **فإدارة الأفراد** تقوم على توفير القوى البشرية الضرورية وتدريبها وتوجيهها والإشراف عليها وإشباع رغباتها الثقافية والاجتماعية والنفسية. وأما عنصر **الآلات** والتجهيزات الفنية فيجب إدارته بأكبر كفاية ممكنة. فيجب على الإدارة أن تقوم بتنظيم الآلات والتجهيزات في وحدات متكاملة وأن تضع البرامج لسير كل آلة وتعيين الشخص المناسب لتشغيل كل منها. والعنصر الثالث هو **الأموال**. فالمشروع يستخدم الأموال كاستخدام السيارة للبنزين. ولهذا يجب استثمار هذه الأموال بأكبر كفاية ممكنة حتى تعود على المشروع بأكبر الفوائد. ويترتب على الإدارة توزيع الأموال المتوفرة بين احتياجات المشروع المختلفة بحيث تعود كل منها على المشروع بأكبر الفوائد الممكنة.

ومع أن كلمة «الإدارة» من الكلمات المتداولة والشائعة الاستعمال إلا أن معناها لايزال غامضاً للكثير من الناس ـ حتى بعض المثقفين ـ فهناك اصطلاحان يشيع استعمالهما في الأوساط الأجنبية للتعبير عن الإدارة وهما: (Management & Administration) . كما أن هناك تعابير مختلفة للدلالة على الشخص الذي يقوم بالعملية الإدارية ـ المدير ـ وهي (Executive,

ويميل الكثير من الكتاب إلى استخدام كلمة (Administrator & Manager) للدلالـة على عمليات التوجيه والإرشاد والرقابة. إلا أن المشروعات الاقتصادية الحديثة التي تتميز بضخامة أعمالها وتشعبها وتعقيد عملياتها تتطلب وجود جهاز إداري منسق يتفق مع ظروفها وإمكاناتها ولهذا فإنه يمكننا التمييز بين تعبير الإدارة على النحو التالي:

١ ـ الإدارة العليا (Administration) وهي التي تتولى تحديد الأهداف ووضع السياسات والخطط الرئيسية للمشروع تبعاً للظروف المحيطة به.

٢ ـ الإدارة التنفيذية (Management) وهي التي تتـولى تنفيذ السياسـات والخـطط التي وضعتهـا الإدارة العليا ومـراقبة سير هذه الأعمال تبعاً للسياسة المرسومة.

وبنـاء على هذا التمييز بين تعبيري الإدارة فإننا نجد أنه من الممكن التمييز بين الألفاظ التي تدل على «المدير». فنرى أن كلمة (Executive & Administor) تدل على الشخص الـذي يقـوم بتحـديد الأهـداف ووضـع السياسات العامة للمشروع. وأما كلمة (Manager) فهي تدل على الشخص الذي يعمل على تنفيذ السياسات الموضوعة. فبينما تدل كلمتا Administrator وExecutive على الإدارة العليا، تدل كلمـة "Manager" على الأشخاص في الإدارة التنفيذية كرؤساء الأقسام، مثلاً، الذين يعملون على تنفيذ ما رسمته الإدارة العليا من خطط وما أقرته من سياسات. ولقد بين أوردي تيد[1] (Ordway Tead) عن الفرق بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية بقوله:

"Administration is the process and agency which is responsible for the determination of the aims for which an organigation and its management are to strive, which establishes the broad policies under which they are to operate, and which gives general oversight to the continuing effectiveness of the total in reaching the objectives sought.

Management is the process and agency which directs and guides the operations of an organization in the realizing of established aims"[1]

ومن الجدير بالذكر أن هناك التباساً في أذهان الكثيرين في التفريق بين وظائف المشروع والوظائف الإدارية. فوظائف المشروع هي التي تدل على نشاطات المشروع وعلاقاتها بالمجتمع الخارجي. وتتركز هذه العلاقات في عمليات البيع والشراء والتخزين والتمويل والإنتاج. وأما الوظائف الإدارية فهي التي تعمل على تنسيق العلاقات بين نشاطات المشروع الداخلية كالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.

الإدارة بين العلم والفن

هل الإدارة علم أم فن أو الاثنين معاً؟ تردد هذا السؤال على ألسنة الإداريين المنظرين والممارسين على حد سواء وكثر الجدل حوله لسنوات طويلة دون التوصل إلى حل يرضي جميع الأطراف. فأنصار «علم الإدارة» يدافعون عن وجهة نظرهم بأن الإدارة تعتمد على الأسلوب العلمي في وظائفها كالتخطط والتنظيم والرقابة وفي اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية وسلوك الأفراد واستخدام المواد... الخ فالإدارة تقوم بملاحظة الظواهر والمشكلات الإدارية وتحليلها من أجل تفسير سلوكها واتجاهاتها والتوصل إلى الأسباب التي أظهرتها والنتائج التي ترتبت عليها وإمكانية التعميم عنها والتنبؤ بها من أجل التحكم بها والسيطرة عليها أو إيجاد الطرق الناجحة للتكيف والتعامل معها. فالمشاهدة والتجربة العلمية تؤدي إلى استنباط الأحكام والقواعد والقوانين التي تحكم الإدارة مثلها في ذلك مثل العلوم الطبيعية حيث يمكن مشاهدة الظاهرة والعوامل المؤثرة عليها وبالتالي

---

(١) من كتابة "The Art of Administration" وكما جاء في كتاب الدكتور محمد عيش (أصول التنظيم والادارة) ص ٢٩٩.

استنباط القواعد والقوانين التي تحكم ظهورها. فإذا ما تكررت التجربة تحت ظروف مماثلة، فإنها لابد وأن تعطي نتائج مماثلة.

وأما أنصار «فن الإدارة» فهم يدافعون عن موقفهم بأن العملية الإدارية تختص بالناحية البشرية لاستخلاص أفضل النتائج من خلال التنسيق والحفز والتوجيه. ولذلك فهي تتوقف على مواهب المدير وقدراته الفنية في ممارسة عمله معتمداً بذلك على ذكائه وخبرته، وبما أن الفرد هو شبكة معقدة من الذكاء والخبرة والطموحات والطبائع والعادات والاحتياجات والأمزجة وهو يختلف عن غيره من العاملين في خلفيته الدينية والاجتماعية والعقائدية وما إلى ذلك فإنه من الصعوبة بمكان ـ بل من المستحيل ـ أن توضع جميع هذه العوامل في بوتقة الاختبار وإخضاعها للتجارب العملية. فالمدير الناجح هو الذي يتقن فن التعامل مع هذه المتغيرات بحيث يقود مرؤوسيه إلى التعاون الهادف والبناء تجاه الهدف المنشود.

ولذا يمكن القول بأن الإدارة «فن» في الدرجة الأولى، وأن استخدام الأساليب العلمية يضفي عليها رونقاً وجمالاً ودقة في تحقيق الأهداف. فهناك الكثيرون من أصحاب الأعمال الذين لم يعرفون للعلم أو التعليم مسلكاً إلا أنهم حققوا مركزاً مرموقاً في حياتهم العملية. ويعزي نجاحهم إلى قدراتهم الفطرية العالية في تقدير الأمور واتخاذ القرارات المناسبة حيالها، وبمعنى آخر فإن نجاحهم يعود إلى ما اكتسبوه من خبرة ودراية وفن في التوصل إلى القرارات السليمة. فالمدير الناجح لابد وأن تكون لديه «البذرة الفنية» التي تنمو وتترعرع وتعطي ثمارها بازدياد خبراته من ناحية وبتوفر خصائص البيئة الملائمة في العلم والتجربة.

فالإداري مثله كالرسام فهو يقع في درجات بين زملائه تبعاً لحدة ملكته الفنية، إلا أنه يتميز على «غير الرسام» بأن لديه بذرة فن التعبير بالرسم.

ولكن الرسام الجيد هو الذي يدعم فنه بأسلوب علمي من حيث انسياب الخطوط والتظليل وانسجام الألوان. وأما الرسام العبقري فهو الذي يلم بالنواحي العلمية للوحته فهو يأخذ من علم النفس ما يعطي الصورة انفعالاتها النفسية ومن علم التشريح لإبراز العضلات في تجسيد هذه الانفعالات فتخرج الصورة ناطقة معبرة تنبض بالحياة.

ورغم أن الإدارة فن في أساسها إلا أنها تحتاج إلى تدعيم علمي للوصول إلى أفضل النتائج في تحقيق أهدافها. فلا يوجد تباعد بين العلم والفن فكل منهما يكمل الآخر ولا يعتبر المدير ناجحاً إذا كان لا يملك سوى الحدس والتخمين الأمر الذي يضيع عليه استغلال فرص ثمينة لو أنه أخذ بالأساليب والطرق العلمية.

وتجدر الإشارة إلى أن اتجاه الإدارة الحديثة بالأخذ بالأساليب العلمية حدى بالعديد من الكتاب إلى إدخالها ضمن مجموعة العلوم وأخذوا يطلقون عليها اسم «علم الإدارة». وحيث أنه لا ضرر ولا ضرار من هذه التسمية وأنها لا تدل إلا على اتجاه علمي فإنا سنأخذ بهذه التسمية في نقاشنا المقبل.

مصادر أبحاث علم الإدارة

يتفق الباحثون بأن علم الإدارة كغيره من العلوم الأخرى يبني نظرياته وقواعده على ما سبقه من معرفة. ولكن هناك فارق جوهري بين علم الإدارة والعلوم الأخرى كالفيزياء والكيمياء... الخ فالنظريات الحديثة في الكيمياء مثلاً تعتمد إلى حد بعيد على مصادر عديدة، منها المصادر الطبيعية ومنها المصادر السلوكية ولعل مميزات هذه المصادر هي التي تسبب إعاقة تطور الإدارة وخاصة إدارة الأعمال. ومن المعروف أن المنشآت الاقتصادية التي تكون النظام الاقتصادي يجب أن تكون مصدراً رئيسياً للمعلومات

والتجارب التي تعمل على تطور إدارة الأعمال. إلا أن جهل المسؤولين في هذه المؤسسات أدى إلى امتناعهم من تبادل مثل هذه المعلومات فيما بينهم والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم متذرعين «بالاحتفاظ بأسرار المهنة والعمل».

وبالإضافة إلى هذا الجهل وعدم التعاون فإن التطور السريع الذي حصل في هذا القرن في المجال الفني للإنتاج وطرق الاتصال والمواصلات أدى إلى تطور جذري في الهيكل التنظيمي للمشاريع التجارية والمؤسسات الحكومية مما جعل النظريات والقواعد التي توصل إليها العلماء في وقت سابق غير صالحة لوقت آخر.

ولا تختلف أسباب تخلف إدارة الأعمال عن الأسباب التي دعت إلى تخلف الإدارة في القطاع العام. فقد تذرع الساسة بسلاح الاشتراكية السياسية وسارعت كل دولة في تطوير نفسها دون تبادل للمعلومات مع الدول الأخرى مما أدى إلى تجارب منفردة وخبرات فردية ومعلومات تفتقر إلى التكامل والتنسيق. إلا أن التطور الحديث في وسائل الاتصال وطرق المواصلات وارتفاع الثقافة بين أفراد المجتمعات المختلفة أدى إلى تسهيل تبادل المعلومات وتنسيقها والانتفاع بخبرات الآخرين لتجنب أخطائهم، وبالتالي رفع مستوى المعيشة بين جميع أفراد الأسرة البشرية المتحضرة.

وبصورة عامة يمكن القول بأن الباحث والممارس في علم الإدارة ـ إدارة الأعمال ـ يعتمد على المصادر التالية:

١ ـ التجارب والأبحاث العلمية:

يقوم الباحث بدراسة حالات معينة وذلك بوضع افتراضات محددة أو معلومات معروفة لديه، وبعدها يحدد الطرق الاحصائية التي يجب استعمالها للتوصل إلى هدفه. ثم يعمد إلى جمع المعلومات وملاحظة تطور التجربة

واستخلاص نتائجه منها. فلو عمد أحد الباحثين إلى القيام ببحث علمي لمعرفة مدى استعمال ربات البيوت لإحدى مساحيق صابون الغسيل، فإنه يترتب عليه أن يعمل استبياناً جيداً للحصول على ما يريد من معلومات، ثم يقر طريقة سليمة في اختيار العينات من ربات البيوت... الخ وكذلك الباحث في أنجح وسيلة للدعاية لإحدى المنتجات الصناعية فعليه أيضاً تحديد أسلوب بحثه وشروطه بصورة مسبقة.

٢ - دراسة خبرات الممارسين:

ومع أن الأبحاث العلمية تتصف بالدقة إلا أنها ليست الطريقة الوحيدة للتوصل إلى المعلومات أو الأهداف. فكثيراً ما نجد العاملين في المشاريع التجارية والصناعية يتوصلون إلى أهدافهم عن طريق التفكير العملي السليم (Common Sense) وذلك نتيجة لخبراتهم الطويلة في مجال عملهم. ولهذا يمكن الاستفادة من هذه الخبرات وتحليلها حتى إذا ما تكررت وأثبتت سلامتها يمكن أن تصبح أساساً لنظريات ومبادىء علمية يقتدى بها الآخرون.

٣ - دراسة المنشآت الاقتصادية والحكومية:

تعتبر المشروعات الاقتصادية والحكومية من أغنى المصادر بالمعلومات التي يمكن استخدامها لدراسة أسباب نجاح أو فشل هذه المؤسسات ومن ثم يبني عليها الكثير من النظريات والمباديء العلمية. فالمشروع يحتوي على معلومات وافرة بالنسبة للمبيعات السنوية وعدد العمال، تكاليف الإنتاج، ثقافة العاملين... الخ التي يمكن استعمالها أساساً في دراسة دوران العمل، الكفاية الإنتاجية، عدالة الأجور، حجم السوق والمقدرة على المنافسة، والكثير من العوامل التي تؤثر على إدارة المشروعات الاقتصادية بشكل عام.

٤ ـ نشرات المنظمات التجارية والحكومية:

تقوم المنظمات التجارية والحكومية كغرف التجارة والصناعة والإدارة الحكومية والجمعيات التعاونية والنقابات العمالية بنشر معلومات هامة عن سير الحياة الاقتصادية وحركة العنصر البشري وأسعار المواد. وتتعرض هذه النشرات الدورية أو غير الدورية إلى معلومات عن ميزانيات المنشآت الاقتصادية أو الحكومية والتقارير التي تبين سير العمل فيها.

٥ ـ المجلات الفنية والصحافة:

تعتبر هذه من المصادر المعوَّل عليها والتي يمكن للباحث الاستعانة بها. فبينما تقوم المجلات الفنية بالكتابة في مواضيع اقتصادية أو إدارية متخصصة تقوم الصحافة بنشر الحوادث الاقتصادية التي تؤثر في تطور حياة المجتمع وعلى تطور الأوضاع في المشروعات على اختلاف أنواعها. وتقوم المجلات الفنية على معالجة أمور اقتصادية معينة وذلك بتحليلها وانتقادها من قبل رجال العلم أو أشخاص مهتمين بالشؤون الاقتصادية.

٦ ـ النشرات الحكومية:

تعمل دائرة الإحصاء العامة على نشر كتب إحصائية سنوية تتضمن معلومات مختلفة كالاستيراد والتصدير، ونمو السكان، والدخل القومي، والمنشآت الاقتصادية وعدد العاملين فيها وعدد المهنيين وغير ذلك. وتعتبر هذه النشرات مصدراً هاماً للباحث في الأمور الاقتصادية والإدارية.

٧ ـ الكتب والمؤلفات العلمية:

وهذه من المصادر المهمة التي يعتمد عليها الباحث حيث أنها تبلور لمختلف النتائج التي توصل إليها الباحثون من نظريات ومباديء في ذلك العلم وقابلية تطبيقها في الحياة العملية. ومن الجدير بالذكر أن هذا المصدر

يعتمد إلى حد بعيد على جهود الجامعات وهيئاتها التدريسية والطريقة الفعالة في تقييمها من أجل الترقية في المراتب الجامعية.

طرق دراسة الإدارة

يتفق الكتاب بأن كل نشاط ـ اقتصادي كان أم اجتماعي ـ يمكن دراسته بعدة طرق للتعرف على نواحيه المختلفة. وهكذا الأمر في دراسة الإدارة فهناك طريقتان يمكن استخدامها. الطريقة الأولى هي تصنيف المؤسسات ـ خاصة وعامة ـ إلى مجموعات تدرس كل مجموعة على حدة للتعرف على ميزاتها وخصائصها. والطريقة الثانية هي تصنيف النشاطات بغض النظر عن نوع النشاط الاقتصادي الذي يقدمه المشروع.

(أ) تصنيف المؤسسات الاقتصادية إلى حكومية وخاصة :ـ

(١) المؤسسات الحكومية: ويقصد بها جميع الدوائر الحكومية والمشاريع العامة والتي يجب أن تعمل بكفاية اقتصادية حتى تتمكن هذه المؤسسات من البقاء والتوصل إلى أهدافها في الخدمة العامة ورفاهية الشعب.

(٢) المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التجارية والصناعية ومؤسسات الخدمات التي تعمل بكفاية اقتصادية من أجل التوصل إلى ربح معين يساعدها في النمو والبقاء في حلبة المنافسة التجارية. ومن المؤسسات الخاصة المهمة في الاقتصاد الوطني:

ـ المشروعات الاقتصادية التجارية ـ كتجار الجملة والمفرق وشركات الاستيراد والتصدير.

ـ المشروعات الاقتصادية الصناعية ـ كشركات تكرير النفط ودباغة الجلود وشركات التعليب، والأحذية. . . الخ.

- المشروعات الاقتصادية للنقل - كشركات الباصات والسفريات والشاحنات والطيران وغيرها.

- المشروعات المصرفية - البنوك بأنواعها المختلفة وأماكن الصيرفة.

- مؤسسات التأمين - كشركات التأمين على الحياة، وتأمين السيارات، وتأمين القطارات ضد السرقة والحريق، والتأمين من مخاطر الحرب، التأمين البحري والتأمين الجوي.

- المشروعات الاقتصادية للخدمات - كالمستشفيات، ودور المحافظة على المسنين (Old Age Homes) وشركات الكهرباء والماء والغاز (Utilities) وشركات الدعاية.

وبما أنه لا يمكننا ذكر كل أنواع المؤسسات الاقتصادية فإننا نكتفي بذكر هذه الأمثلة التي يقوم علم إدارة الأعمال بدراستها. ومن الجدير بالذكر أنه من الممكن أن تظهر أنواع جديدة من المؤسسات الاقتصادية بين الحين والآخر تتلائم مع التطور الاقتصادي في تلك البلد.

وتتميز طريقة التفريق بين المنشآت الاقتصادية حسب فروع النشاط الاقتصادي بأنها تركز على الاعتبارات الخاصة لكل فرع من فروع النشاط وتعمل على استخلاص نظريات وقواعد تلائم كل فرع منها. ومن المحاذير الأساسية لهذه الطريقة أنها لا تمكن الباحث من استخلاص نظريات وقواعد عامة تتفق وجميع الفروع، وبهذا تفسح المجال إلى الكثير من التكرار والتعقيد. فمن الممكن مثلاً أن تخضع الدعاية التجارية والحكومية أو إدارة الموظفين، في المشروعات التجارية إلى نفس القواعد والأسس للدعاية أو إدارة الموظفين المتبعة في المشاريع الصناعية أو مشروعات النقل أو الخدمات أو قد تكون متقاربة. ولكن التركيز على كل فرع من هذه المشاريع على حدة يمنع من إمكانية التوصل إلى نظرية شاملة حيث يمكن استنباط نظريات وقواعد عامة.

(ب) تصنيف المؤسسات حسب أعمالها:

وأما الطريقة الثانية لدراسة إدارة الأعمال فإنها تقوم على أساس التفريق بين الوظائف المختلفة للمشروع الاقتصادي بغض النظر عن نوعية المشروع أو نشاطه الاقتصادي. فهذه الطريقة تراعي الاختلافات بين الوظائف الرئيسية نظراً لاختلاف نوع النشاط الاقتصادي الذي يقوم به المشروع. ولهذا فإن هذه الطريقة تسهل عملية دراسة الوظائف الأساسية بصورة منفصلة وتمكن الباحث من استنباط قواعد ونظريات عامة يمكن تطبيقها في كل من هذه الوظائف مهما اختلف نشاط المشروع.

وتعتبر طريقة دراسة الوظائف الرئيسية بغض النظر عن نشاط المشروع اتجاهاً جديداً في دراسة إدارة الأعمال خاصة في كليات التجارة الحديثة. ومع أننا سنتبع هذه الطريقة في دراستنا المقبلة، إلا أنه من الممكن في بعض الأحيان الدمج بين الطريقتين والتوفيق بينهما كلما أمكن ذلك. ومن الجدير بالذكر أن اتباع إحدى هذه الطرق لا يبطل أهمية الطريقة الأخرى أو ينفي إمكانية استخدامها. بل أن الطريقتين متكاملتين إلى حد بعيد ويجب الاستفادة من الدمج بينهما كلما سمح المجال بذلك.

مواضيع المعرفة في الإدارة

تتعلق مواضيع المعرفة في الإدارة، العامة والخاصة، بموضوع المدخل الذي يبحث في الأمور العامة والأسس العلمية المعمول بها بموجب النظريات الحديثة، وهناك جانب آخر لمواضيع المعرفة، وهذا ما يتعلق بالتنظيم والأساليب والنظريات الحديثة في علم إدارة الأعمال العامة والخاصة. ويبحث هذا الموضوع عن أفضل طرق التخطيط والتنظيم والتنسيق وأساليب العمل. ويتوفر لدينا أيضاً في ميدان الإدارة الدراسات

التي تتعلق بالعنصر البشري وهي إدارة الأفراد (أو إدارة شؤون الموظفين) والتي تبحث في أفضل المستويات المتعلقة بالعمل الإداري منذ تعيين الموظف حتى وقت أنهاء خدمته ويتخلل هذه الفترة الزمنية العديد من المراحل كمرحلة التدريب أثناء العمل. وهناك أعمال الإشراف الإداري والتوجيه والرقابة، ثم تقييم الموظف وتقديم التقارير الدورية أو غير الدورية حول نشاطه وكفاءته. وهناك العديد من المواضيع المتعلقة بحقوق الموظف ومسؤولياته وواجباته.

ولدينا أيضاً موضوع النظريات الإدارية على اختلاف أنواعها والتي تشكل فرعاً من فروع الإدارة. وتعتمد بعض هذه النظريات على الأسلوب العلمي، ويعتمد البعض الآخر على الأسلوب الاجتماعي. ففرع الإدارة المحلية (Local Administration) مثلاً يتشعب من ميدان إدارة الأعمال العامة ويتعلق هذا الفرع من الإدارة بالعلاقات الناتجة عن توزيع السلطات بين الإدارة المركزية في العاصمة والإدارات العاملة في الميدان.

كما أن هناك موضوع دراسة الإدارة بالمقارنة (Comparative Administration) وهي طريقة حديثة تبين مجالات التقارب ومجالات الاختلاف بين الأسلوب الإداري في دولة (أو مؤسسة) معينة وأسلوب إداري أخر في دولة أخرى وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الكبيرة بسبب اختلاف النظم السياسية من دولة إلى أخرى واختلاف المستويات الاجتماعية والثقافية بينها التي تعتبر عوامل مهمة في تطور البلد الاقتصادي وكفاءته الإدارية[1].

---

(١) للتعمق في هذا الموضوع اقرأ مقالة الدكتور كامل المغربي.
Moghrabi, Kamel, "Environmenetal Factors in Business Operations: A comparative Viewpoint", Dirasat, Faculty of Economics and Commerce Journal, University of Jordan, No. 1, 1972, pp. 8 - 23.

ولابد لموضوع دراسة الإدارة من التطرق إلى الجانب المالي أو ما يسمى عادة «بالإدارة المالية» (Financial Management) التي تعتبر من المواضيع المهمة في ميدان إدارة الأعمال العامة والخاصة. وتأخذ مثل هذه الدراسة بموضوع التنظيم المالي والإيرادات ومصروفات المشاريع العامة والخاصة وما يتعلق منها بصورة عامة بالضرائب وميزانيات الدولة والدوائر الحكومية في إطار القانون والتشريعات القائمة.

وهناك موضوع إداري جديد يزداد في الأهمية يوما بعد يوم وهو موضوع «إدارة التنمية» (Development Administration) الذي هو عادة من اختصاص القطاع العام ولكنه لا يكتب له النجاح إلا بمؤازرة القطاع الخاص. ويتميز هذا الموضوع بدراسة الإمكانات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية للدولة النامية، ثم وضع الخطط الضرورية والمتعلقة بتنمية المجتمعات المتخلفة بأسرع وقت ممكن.

ويجدر بنا أيضاً أن نذكر موضوع «العلاقات العامة» (Public Relations) الذي يزداد في أهميته بالنسبة للإدارة الحديثة. ويتعلق هذا الموضوع بتنمية العلاقات الإنسانية السليمة داخل المؤسسة بجميع الفئات العاملة من جهة وبين المؤسسة والمجتمع من جهة أخرى.

وأخيراً فإن هناك ما يسمى بالإدارة الدولية (International Administration) وتعمل في حدود إدارة الأعمال العامة. وتتعلق الإدارة الدولية بالعلاقات السياسية على المستوى الدولي وهي من اختصاص الحكومات المستقلة. ويجد الباحث أن هناك العديد من النظريات التي تتحدث في موضوع التنظيم الدولي والموظفين الدوليين. ومن المميزات الرئيسية لهذه النظريات أن على الموظف الدولي ألا يعمل بصفته القومية بل على أساس الوحدة الدولية وأنه جزء في هذا الجهاز العالمي الواسع كما هو الحال في وحدات الطواريء وحفظ السلام في لبنان وسيناء وكذلك الوحدات التابعة لهيئة الأمم كاليونسكو واليونيسيف.



الفصل الثاني

مشروعات الأعمال الاقتصادية

- مقدمة
- طبيعة مشروعات الأعمال
- أنواع مشروعات الأعمال
  - ذات ملكية خاصة
  - مشروعات الأعمال العامة
  - مشروعات الأعمال المشتركة
  - مشروعات الأعمال الدولية
- كيف تتكون مشروعات الأعمال

الفصل الثاني

مشروعات الأعمال الاقتصادية

مقدمة:

في النصف الأول من هذا القرن ازداد الحديث عن الإدارة واستيقظ الناس ليجدوا أنفسهم يعيشون في عالم تحف به الأنظمة (Systems) من كل جانب. ولكن مهما اختلفت أحجام تلك الأنظمة وأشكالها فإنها تتفق في جوهرها. فالنظام يتكون من مجموعة من الأجزاء التي تترابط مصالحها ويعتمد بعضها على بعض بحيث تصبح مقدرة الجزء على القيام بوظيفته تعتمد اعتماداً كاملاً على الإنجازات التي تحققها أجزاء النظام الأخرى. ويحقق النظام أهدافه من خلال قدرة أجزائه على التفاعل والتنسيق فيما بينها. وقد دعت التعقيدات الهائلة في معظم الأنظمة الحديثة ـ العامة والخاصة ـ إلى وجود نوع من الإدارة للتأكد من أن الأجزاء المختلفة تعمل لتحقيق مصلحة الكل.

أن اهتمام هذا الكتاب ينصب على إدارة نظام معين يسمى عادة «مشروع الأعمال» أو «المشروع الاقتصادي» أو «المنشأة» لما لهذا النظام من أثر فعال في رفع مستوى معيشة الأفراد وتحقيق رفاهية المجتمع بشكل عام، إلا أن مشروع الأعمال لا يعمل في فراغ بل إنه يمارس أنشطته المختلفة ضمن إطار تحدده الظروف البيئية ـ اقتصادية، سياسية، اجتماعية، دينية ـ في مجتمع معين، ويتأثر المشروع «أي المنشأة» بهذه الظروف بدرجات متفاوتة تبعاً لخصائصه الذاتية: فالمشروع الاقتصادي ما هو إلا نظام (أو تنظيم) ابتدعه الإنسان للقيام بأنشطة ووظائف معينة كالإنتاج والتسويق

والتمويل. . . وغيرها من أجل تزويده بالسلع والخدمات اللازمة لإشباع حاجاته ورفع مستوى معيشته والزيادة في رفاهيته.

طبيعة مشروعات الأعمال

لقد أحرزت المشروعات الاقتصادية الحديثة قدرة إنتاجية وإبداعية عالية (Innovative)، وهي دون شك، تكون حجر الأساس في البناء الاقتصادي الحديث. وتنتشر مشروعات الأعمال في كافة مرافق الحياة حيث تقوم على تقديم مختلف السلع والخدمات اللازمة للإنسان في حياته الإنتاجية والترفيهية، فهناك من المشروعات التي تقدم منتجات صناعية كالآلات والمعدات التي تستخدم في الصناعة والزراعة، ومشروعات أخرى تقدم سلعاً استهلاكية، وأخرى تقوم بأعمال التسويق أو التمويل أو الاستثمار أو التأمين أو الصرافة أو غير ذلك من الأنشطة والخدمات الحيوية الضرورية في حياتنا الحديثة.

ورغم ما أحرزته المشروعات الاقتصادية الحديثة من قدرات وكفاءة إلا أنه لاتزال هناك مشاكل متعددة تقف متحدية مقدرة مدراء هذا العصر وإمكاناتهم. وإذا ما أراد المجتمع تحمل مسؤولياته، فإن ذلك يتطلب كفاءة عالية في استخدام الموارد الطبيعية المتوفرة ـ البشري منها والمادي ـ في عمليات الإنتاج والتوزيع. وهذا بحد ذاته يتطلب إدارة متميزة وحافزاً لهؤلاء الأشخاص في مراكز المسؤولية والقيادة باتباع سياسات وإجراءات وبرامج بعيدة عن العشوائية والارتجال وبذلك يمكن تعريف مشروع الأعمال بأنه «وحدة اقتصادية يتعاون أعضاءها برغبة ووعي وتقوم عليها إدارة متميزة من شخص أو أكثر لتسيرها وفقاً لسياسات وبرامج محددة من أجل تقديم سلعة أو خدمة تساهم في إشباع حاجاتها وفي تحقيق رغبات المجتمع». ويلاحظ من هذا التعريف أنه ينصب على مشروعات الأعمال الخاصة (Private Enterprises) ولكنه في نفس الوقت ينطبق على مشروعات الأعمال العامة

(Public Enterprises) التي تمتلكها أو تشترك في ملكيتها الدولة. وفي ضوء هذا التعريف لمشروع الأعمال يمكن استنتاج الخصائص والافتراضات الهامة التالية:

١ ـ إن مشروع الأعمال يتكون من عنصر بشري يتعاون أعضاءه برغبة ووعي.

٢ ـ إن مشروع الأعمال يتمتع بحرية اتخاذ القرارات للقيام بنشاط إنتاجي لإشباع حاجات اقتصادية لفئات محددة من المجتمع لقاء ثمن محدد هو السعر.

٣ ـ إن مشروع الأعمال يسعى إلى تحقيق أهداف محددة. وقد يرى بعض المفكرين أن الهدف الأول لمشروع الأعمال هو تحقيق الربح إلا أن هناك مفكرين آخرين يؤكدون وجود أهداف أخرى كالنمو والاستقرار والسمعة الطيبة وتحقيق مركز قيادي في مجال الصناعة التي ينتمي إليها المشروع. وهذه قد لا تقل في أهميتها عن تحقيق الربح.

٤ ـ إن أعمال المشروع يستنفذ الموارد الطبيعية ـ المادية والبشرية ـ والمعنوية كالوقت والمعلومات والجهد الذهني.

٥ ـ إن إدارة المشروع تتكون من فئة متميزة من المؤهلين الذين يستهدفون الأداء الأمثل من خلال تطبيق الإدارة العلمية في الوظائف الإدارية ـ التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ـ.

٦ ـ إن الفئة الإدارية قد تتكون من شخص واحد أو عدد من الأشخاص كما هو الحال في مشروعات الأعمال الفردية أو مشروعات الأشخاص والشركات المساهمة والهيئات والسلطات العامة.

٧ ـ إن مشروع الأعمال يدار تبعاً لسياسات وبرامج وقواعد تخضع للمنطق العلمي.

أنواع مشروعات الأعمال

تختلف مشروعات الأعمال في أنماطها من حيث الأنشطة الاقتصادية التي تمارسها ومن حيث أحجامها وإمكانياتها، وذلك ما يسبب صعوبة في تصنيفها. ومن أجل تجنب مثل هذه الصعوبات فإنه بالإمكان تصنيفها تبعاً لنمط الملكية إلى أربعة أنواع ـ الملكية الخاصة، الملكية العامة، الملكية المشتركة، والملكية الدولية أو المشروعات الدولية ـ.

أ ـ مشروعات الأعمال ذات الملكية الخاصة

ويقصد بها مشروعات الأعمال التي تقع ملكيتها لشخص أو أكثر وهي تنقسم إلى ما يلي:

(١)المشروعات الفردية:

وهي مشروعات الأعمال التي يمتلكها (وفي أغلب الأحيان يديرها) شخص واحد يعتبر المسؤول الأول والأخير في المشروع. فهو المالك الذي قدم رأس المال وهو الذي يحدد الأهداف ويضع السياسات ويقرر نشاطات المشروع ويشرف على عملياته في جميع مراحلها. ولذا تعود إليه الأرباح كلها ويتحمل الخسائر جميعها. ويعتبر هذا النوع أبسط أنواع مشروعات الأعمال لأنه يتصف عادة بالخصائص التالية:

١ ـ رأس المال صغير ومحدود عند الإنشاء.
٢ ـ سهولة الإجراءات القانونية عند الإنشاء أو التصفية.
٣ ـ تواضع الكفاءات والمهارات والخبرات الإدارية اللازمة لإنجاحه.
٤ ـ سهولة اتخاذت القرارات اللازمة لتنفيذ العمليات.
٥ ـ الربح هو الهدف الرئيسي وهو المعيار عند مقارنة البدائل.

وعادة يتصف مشروع الأعمال الفردي بالسلبيات التالية:

ا ـ نمـو المشروع وتـوسعـه يكـون محدود لصغر حجم رأس المال الذي يستطيع المالك تقديمه.

ب ـ يتحمل صاحب المشروع كامل المسؤولية وبدون حدود بحيث تمتد إلى أمواله الخاصة.

جـ ـ أنه يعتبر وحدة اقتصادية صغيرة جداً في مساهمته في الدخل القومي ولذا فإن تصفيته لا تسبب أي قلق للآخرين في المجتمع.

(٢) شركات الأشخاص:

وهي امتداد لمشروعات الأعمال الفردية إلا أنها أكبر منها حجماً وتستطيع الدخول في نشاطات اقتصادية لا يستطيع المشروع الفردي دخولها. غير أن الطابع الشخصي لايزال يغلب على تكوينها وتعرف عادة باسم «شركات التضامن» وأهم أنواع شركات التضامن هي:

(أ) شركات التوصية البسيطة: وتضم عادة نوعين من الشركاء:

ـ الشركاء المتضامنون وهم الذين ينطبق عليهم شرط المسؤولية غير المحدودة تجاه التزامات الشركة كما هو حال المشروعات الفردية.

ـ الشركاء الموصون الذين تقتصر مسؤولياتهم في التزامات الشركة على قدر مساهمته في رأس المال فقط.

وتجدر الإشارة إلى أربعة أنواع من الشركاء وهم:

أ ـ الشريك المتضامن: وهو الذي يتحمل المسؤولية كاملة في التزامات الشركة وقد يمتد ذلك إلى ممتلكاته الخاصة.

ب ـ الشريك الموصى: وهو الذي يتحمل من التزامات الشركة بقدر مساهمته في رأس المال ولا تتأثر بذلك ممتلكاته الخاصة.

جـ- الشريك الفعال: وهو الذي يشترك في إدارة الشركة سواء كان متضامناً أم موصياً.

د- الشريك الخامل (غير الفعال): وهو الذي يقتصر دوره على دفع ما يترتب عليه من رأس المال دون الاشتراك في إدارة الشركة.

وتلازم شركات التضامن بعض المزايا والعيوب التي نذكر أهمها:-

- قدرتها على تجميع موارد مالية أكبر من المشروعات الفردية.
- قدرتها في مزاولة نشاطات اقتصادية أكثر.
- قدرتها في الحصول على تسهيلات مالية أكثر.
- مرونة نسبية في دخول شركاء جدد أو انفصال شركاء عنها.
- توفر خبرات مختلفة بين الشركاء يساعد في نموها وتطورها.
- الطابع الشخصي الذي لايزال يهيمن على إدارتها.
- المسؤولية غير المحدودة للشركاء المتضامنين.
- عدم قدرتها دخول مجالات اقتصادية كبيرة كالتصنيع مثلاً.
- وجود عدد من الشركاء بخبرات وفلسفات مختلفة يؤدي عادة إلى الخلاف بينهم.
- صعوبة استرداد أحد الشركاء لرأسماله إذا رغب الانفصال وذلك لضرورة قبول باقي الشركاء بالبديل الذي سيحل محله، فإذا تعذر وجود البديل المناسب أو تعذر قبول الشركاء الآخرين شراء نصيبه من الشركة فلابد من تصفية المشروع.

(٣) شركات الأموال:

هي أكثر مشروعات الأعمال ذات الملكية الخاصة تطوراً وقد انتشرت في الأونة الأخيرة نتيجة لأوجه الضعف المتمثلة في المشروعات الفردية وشركات الأشخاص. وهي تقوم على أساس تجميع رؤوس أموال ضخمة من عدد كبير من الأشخاص الأمر الذي يؤدي إلى ميزتين هامتين وهما:

- توفر رؤوس الأموال الضخمة الأمر الذي يمكن الشركة من مزاولة أعمال اقتصادية فعالة.
- توفر عدد كبير من المشتركين ينفي طابع الهيمنة الشخصية في تكوين الشركة.

وأكثر أنواع شركات الأموال انتشاراً هي:

أ ـ الشركات المساهمة:

وهي أهم الأنواع على الإطلاق وأكثرها انتشاراً وفعالية. يقسم رأس مال الشركة إلى عدد من الأسهم التي تعرض للبيع، بسعر محدد للسهم، على الجمهور ليستثمر كل منهم حسب إمكاناته. إلا أنه في بعض الحالات يوضع حد أقصى لاستثمار الشخص الواحد منعاً لسيطرة فئة ضئيلة من أصحاب رؤوس الأموال على الشركة الأمر الذي يفسد الفلسفة الأساسية التي تقوم عليها الشركة. وتقتصر مسؤولية المستثمر بالنسبة لالتزامات الشركاة على قدر مساهمته في رأس المال. ونظراً لتكوين الشركة من عدد كبير من المساهمين فإن ثمة انفصال بين الملكية والإدارة وبالتالي فإن فلسفة الإدارة في الشركات المساهمة تختلف عن الفلسفة التي يتبناها المدير المالك في المشروعات الفردية أو شركات الأشخاص. وتتميز هذه الفلسفة بما يلي:

- تحقيق أهداف اجتماعية من خلال إنتاج سلع أو تقديم خدمات للمستهلكين بصورة مباشرة أو عن طريق الوسطاء.

- تحقيق مصالح المستثمرين بالحفاظ على أموالهم وزيادة قيمة استثماراتهم (قيمة السهم) وذلك من خلال الممارسات الإدارية الجيدة كالوفاء بالتزامات الشركة وبناء سمعة جيدة في السوق ودفع أجور عادلة وتدريب الموظفين لرفع كفاءاتهم ودفع الضرائب المستحقة للدولة وغير ذلك.

- يعتبر التخصص أساساً هاماً في تقسيم الوظائف الإدارية إلى مجالات حيوية يقوم عليها خبراء مؤهلون.

- يعتبر البحث العلمي الركيزة الأساسية في تحليل المشاكل واتخاذ القرارات وتطوير الشركة ونموها.

- يعتبر التكامل دعامة رئيسية في فلسفة الشركة المساهمة حيث ينظر إلى الشركة بوظائفها وتقسيماتها كوحدة واحدة يدعم كل جزء فيها الأجزاء الأخرى دون تناقض أو ازدواجية في العمل.

ونظراً لتبني مثل هذه الفلسفة فقد استطاعت شركات المساهمة تحقيق عديد من المزايا والتي أهمها:

- خلق تطور فكري بين المواطنين تجاه الاستثمار في شركات تحافظ على مصالحهم بدلاً من تجميد مدخراتهم أو كنزها بصورة غير مثمرة.

- إن رؤوس الأموال الضخمة تؤمن للشركة إمكانية الإقدام على عمليات اقتصادية كبيرة وفعالة تعجز عنها مشروعات الأفراد أو شركات الأشخاص.

- توفر رأس المال الضخم يزيد من قدرة الشركة الأئتمانية وإمكانياتها في الحصول على موارد مالية إضافية.

- إن رأس المال الضخم والإمكانات المالية توفر للشركة القدرة على ممارسة البحث العلمي لتطوير إمكاناتها الإدارية والتيكنولوجية والتسويقية لتكون رائدة في الصناعة التي تنتمي إليها.

ب ـ الشركات ذات المسؤولية المحدودة:

هي نوع آخر من شركات الأموال وامتداداً لشركات الأشخاص وتتميز بكثرة عدد الشركاء إلا أنهم في نفس الوقت لا يزيد عددهم عن خمسين شريكاً. ويوزع رأس مال الشركة إلى حصص بين الشركاء ولا تنتقل إلى غير الشركاء إلا بشروط محددة ومتفق عليها فيما بينهم ويعتبر الطابع الشخصي أساساً في الإدارة والتشغيل كما هو الحال في شركات الأشخاص.

جـ ـ شركات التوصية بالأسهم:

هي النوع الثالث من شركات الأموال إلا أنها تعتبر امتداداً لشركات التوصية البسيطة بسبب تكوينها الأساسي ولقوة تأثير العنصر الشخصي الذي يهيمن على الإدارة والتشغيل فيها. وتختلف عن شركات التوصية البسيطة بتوزيع رأس مالها بين الشركاء الموصون على شكل أسهم يخص كلا منهم عدد منها. وقد لعبت هذه الشركات وشركات المسؤولية المحدودة دوراً فعالاً في تطوير اقتصاد معظم الدول المتقدمة حيث عملت على نقل الاقتصاد من مراحله البدائية إلى مراحل المساهمة والاستثمار المتقدمة.

٤ ـ التنظيمات التعاونية:

وهي نوع من أنواع مشروعات الأعمال ذات الملكية الخاصة وربما تكون من الأنواع القديمة التي عرفها الإنسان في حياته الاجتماعية حيث قامت أساساً على التعاون الحرفي (Guild) من أجل تنيق جهود العاملين في المهنة من حيث تخصيص الإنتاج وتجميعه وتسويقه وتوفير ما يحتاج العاملون إليه من مستلزمات. وقد لعبت المنظمات التعاونية دوراً مهماً في تجميع الطاقات والتنسيق بينها لتكون قوة في دعم الاقتصاد القومي لمعظم دول أوروبا. ولهذا السبب نرى أن معظم الدول النامية التي تفتقر إلى قوة التصنيع والإنتاج الزراعي قد أخذت بتشجيع ظهور المنظمات التعاونية وأصدرت القوانين اللازمة لدعمها وحمايتها، وتتميز المشروعات التعاونية عن غيرها من مشروعات الأعمال بالصفات التالية:

١ ـ أنها تقوم على أساس حرفي يشترك فيه العاملون في تلك المهنة فقط كالتعاونيات الزراعية أو تعاونيات الألبان والمواشي أو تعاونيات صناعة الجلود أو الأحذية.

٢ ـ أن المساهم يكون له صوت واحد في الجمعية العمومية. بغض النظر عن عدد الأسهم التي يمتلكها.

٣ ـ أن المساهم يتفاعل مع المشروع بإحدى الأساليب التالية:

(أ) في تعاونيات الإنتاج والتسويق يعامل العضو عادة بأسعار التكلفة في حين يعامل غير الأعضاء بأسعار السوق العادية. ويحقق المشروع أرباحه من تعامله مع غير الأعضاء ثم يوزع هذا الربح على أعضاء التعاونية حسب مساهمة كل منهم.

(ب) في التعاونيات الاستهلاكية يعامل العضو عادة بنفس أسعار السوق المعروضة لغير الأعضاء. إلا أن العضو يحصل في نهاية السنة على حصة من أرباح المشروع تتناسب مع حجم مشترياته السنوية (مثلاً: لو قررت الإدارة توزيع أرباح بنسبة ١٠٪ للدينار من المشتريات وكان مجموع مشترياته السنوية ٥٠٠٠ دينار فإنه يحصل على عائد قدره ٥٠٠ دينار).

ب ـ مشروعات الأعمال ذات الملكية العامة

لقد تكلمنا في الصفحات السابقة عن المشروعات التي يمتلكها أشخاص (أي القطاع الخاص) وما لها من خصائص ومميزات، وبينا أثرها في تقوية الاقتصاد القومي ودعمه من أجل رفع مستوى معيشة المواطن وتحقيق الرفاهية له. وبذلك نكون قد تعرضنا إلى جزء من الصورة الكلية للنشاط الاقتصادي. إلاّ أن هناك جزء آخر ألا وهو القطاع العام الذي يتضمن جميع المشروعات العامة التي تمولها وتشرف على إدارتها أجهزة حكومية. ولا تقل أهمية المشاريع العامة عن نظيراتها في القطاع الخاص من حيث الفعالية والتأثير في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وعادة ما تقوم المشاريع العامة في بناء الهيكل الأساسي (Infra-Structure) للنظام الاقتصادي في المراحل الأولى من النمو والتطور.

إن نظرة تاريخية سريعة تبين بأن المشروعات العامة قد نمت وانتشرت في معظم دول العالم تبعاً لحاجة الدولة وإمكاناتها، كما تباينت الأسماء والمسميات التي اعطيت لها كالمؤسسات العامة، المؤسسات المستقلة، الهيئات العامة والشركات العامة لتعكس الفروق القانونية والتنظيمية التي تتفق مع ظروف نشأة المشروع ومبررات وجوده والأهداف المنوطة به. ففي بعض الدول ترى أن بعض الإدارات التقليدية المهتمة بالمرافق العامة قد أعطيت استقلالية مالية وإدارية وبذلك نهجت لنفسها نمطاً مغايراً للمصالح الحكومية الأخرى. وفي حالات أخرى تعمدت الحكومة خلق أجهزة متخصصة لتحقيق غايات معينة كالمؤسسة العامة للموانىء والمؤسسة العامة لصوامع الدقيق. أو أن يكون الهدف من المشروع العام هو دفع عجلة النمو الاقتصادي من خلال مشاركته في أنشطة زراعية أو صناعية أساسية كصناعة الحديد والصلب والتعدين. ونتيجة لاختلاف الأغراض فإن مشروعات الأعمال تختلف في تكوين إدارتها والصلاحيات المخولة لها والوظائف الإدارية التي تمارسها وإمكاناتها المالية والبشرية. وهذا كله يعكس أنماطاً متفاوتة للعلاقة بين المشروع العام وسلطة الدولة. وقد نلخص هذه العلاقة بالأنماط الثلاثة التالية:

- نمط السيطرة الكاملة والمباشرة للدولة من حيث الرقابة والإشراف المباشر والسلطة الكاملة في إقرار واعتماد أهداف وسياسات المشروع.
- نمط السيطرة المباشرة غير الكاملة للدولة من خلال أجهزة وسيطة تعمل على الرقابة والإشراف العام دون التدخل بنواحي التنفيذ بشكل تفصيلي.
- نمط الإشراف غير المباشر للدولة وذلك بإلزام المشروع بالخطة الاقتصادية العامة مع إعطائه حرية التخطيط والتنفيذ. ثم تقيم أعماله بشكل عام للتأكد من تقيده بالأهداف العامة وسلامة إجراءات التنفيذ.

جـ ـ مشروعات الأعمال ذات الملكية المشتركة

يدل الاسم على اشتراك أكثر من جهة واحدة في رأس مال المشروع ـ أي اشتراك رأس مال القطاع العام والخاص في إنشاء وحدة (مشروع) اقتصادية معينة. وقد اتجهت

العديد من الدول النامية في بداية محاولاتها لتنظيم اقتصادها القومي على أسس علمية وتخطيط سليم إلى تكوين مشروعات مشتركة مع رؤوس أموال خاصة سواء كانت وطنية أو أجنبية كما هو حال المشروعات في مجال استخراج النفط أو التعدين. وتتميز المشروعات المشتركة بما يلي:

(أ) إن اشتراك الدولة يؤدي إلى طمأنينة جمهور المستثمرين الأمر الذي يؤدي إلى إتاحة فرص أكبر لتدبير رؤوس أموال ضخمة.

(ب) إن اشتراك الدولة تتيح فرص ملائمة لاستقطاب رؤوس أموال أجنبية.

(جـ) إن اشتراك الدولة يتيح لها فرصة السيطرة على أنشطة المشروعات بما يتفق مع خطط التنمية الاقتصادية المطلوبة دون أن تتحمل الدولة أية أعباء إضافية.

د ـ مشروعات الأعمال ذات الملكية الدولية

إن مشروعات الأعمال لا تقتصر على تعاون الأفراد مع بعضهم في إنشاء مشروعات خاصة أو في تعاونهم مع الدولة لإنشاء مشاريع مشتركة بل إن هناك مشاريع تقوم بتعاون الدول بعضها مع بعض نتيجة التوزيع الجغرافي للموارد الطبيعية والأسواق المستهلكة لها. فهناك تفاوت بين دول العالم حيث تتوفر في بعضها ثروات طبيعية هامة بشرية وغير بشرية بينما تتوفر في بلدان أخرى التيكنولوجيا المتقدمة اللازمة أو رؤوس الأموال الضرورية أو الأسواق المستعدة لاستقبالها، الأمر الذي يجذب هذه الدول للتعاون مع بعضها في مشاريع دولية تعود بالفائدة على الاقتصاد القومي لكل منها. فإذا استثنينا المشاريع الدولية ذات الطابع السياسي فإن مشروعات الأعمال الوطنية تقوم بالعمل خارج حدود بلادها لسبب أو أكثر من الأسباب التالية:

١ ـ أن تتوفر لديها رؤوس أموال وطاقات إنتاجية فائضة عن السوق المحلي تدفعها إلى البحث عن مجالات استثمار جديدة خارج حدودها.

٢ ـ أن تتوفر لها فرص استثمار جديدة ومربحة لمنتجاتها في أسواق جديدة لم تدخلها المنافسة (أو أن تكون فيها المنافسة ضعيفة) مما يكسبها مركزاً تنافسياً قوياً.

٣ ـ إنها تطمح في إيجاد مصادر جديدة للمواد الخام والثروات الطبيعية الحيوية لمصانعها الوطنية بغرض احتكارها والسيطرة عليها.

٤ ـ تخفيض تكاليف الإنتاج من التصنيع في الدول الفقيرة ذات الكثافة السكانية العالية والأجور المنخفضة.

٥ ـ الاستفادة من المزايا التي تقدمها بعض الدول لتشجيع الاستثمارات الأجنبية كالإعفاءات الضريبية والرسوم الجمركية.

فإذا ما توفرت النية لدي المشروع الوطني وعقد العزم على العمل خارج حدود بلاده فإنه يبدأ ببحث البدائل التنفيذية لتحقيق هذا الغرض. وقد نورد هنا بعض هذه البدائل:

- أن يباشر نشاطه الخارجي عن طريق مركز أعماله في موطنه.
- أن يباشر نشاطه الخارجي عن طريق فرع خاص في الدولة الأجنبية. وقد يرتبط الفرع بالمركز الرئيسي بعلاقة مركزية أو لا مركزية.
- أن يباشر نشاطه الخارجي عن طريق تكوين شركة جديدة مع شركاء أجانب ومستقلة عن أعماله الأخرى، وقد يكون مقرها في موطن المشروع الأم أو في دولة أجنبية.
- أن يباشر نشاطه الخارجي بتكوين شركة جديدة وبتمويل وطني خالص في الدولة الأجنبية بقدر ما تسمح به قوانين تلك الدولة.

كيف تتكون مشروعات الأعمال

إن تكوين مشروع الأعمال ليس بالأمر اليسير بل إنه يمر في أربع مراحل رئيسية، وسنقوم بتفصيل وشرح موجز لكل منها.

أ ـ المرحلة الفكرية:

إن الشخص الممارس يتعرض إلى مؤثرات متعددة تتعلق بعمله نتيجة إطلاعه على أحوال المنافسة والتغيرات المالية وعلى المعلومات الصادرة عن مراكز البحوث المتخصصة والتنظيمات التعليمية (الجامعات) والنشرات الصادرة عن الهيئات المختصة من وزارات ومؤسسات عامة وغرف تجارية أو صناعية... وغيرها ونتيجة لخبرته ولاحتكاكه بالأصدقاء من رجال الأعمال ينبع لديه الإحساس بحاجة محددة تتطلب توفير سلعة أو خدمة لإشباعها.

ب ـ مرحلة دراسة الجدوى الاقتصادية:

عندما تتخمر الفكرة ويقتنع الشخص بها فإنه يخطو تجاه التأكد من سلامة الفكرة من النواحي الاقتصادية والاجتماعية ـ هل العوائد تتناسب مع التكاليف والتضحيات والمخاطرة؟ فهو يقوم بدراسة: (١) جدوى المشروع التسويقية للتعرف على مدى الاحتياجات الفعلية، وما هي النسبة التي يشبعها الاستيراد الخارجي وكم هي نسبة الإشباع من المنتجات المحلية، وما هي النسبة التسويقية التي يسعى لإشباعها؟ وهل يمكن تنفيذ ذلك على مستوى اقتصادي؟ (٢) ثم يقوم بدراسة الظروف البيئية الطبيعية للتأكد من مؤازرتها لقيام المشروع وضمان استمراريته. (٣) فإذا كانت نتائج الدراسات والتحريات إيجابية ومشجعة يقوم صاحب الفكرة بدراسة البيئة الطبيعية للتأكد من توفر عناصر الإنتاج المادية بشكل اقتصادي مناسب ومن توفر الكفاءات البشرية اللازمة الإدارية منها والفنية.

جـ ـ مرحلة الدراسة التفصيلية:

تأخـذ هذه المـرحلة تقدير حجم رأس المال اللازم ومصادر التمويل المنـاسبـة، كما تأخذ تقدير القوى العاملة اللازمة والتجهيزات الضرورية ومصادرها ثم اختيار الموقع الأفضل للمشروع من بين المواقع البديلة المتوفرة.

د ـ مرحلة التنفيذ (التأسيس)

وهي التي تتعلق باختيار الشكل القانوني للمشروع وتكوين هيئة إدارية مؤقتـة لمتابعة تنفيذ الإجراءات والمخططات الموضوعة لقيام المشروع وأهم ما تقوم به هذه الهيئة من أعمال ما يلي:

- اختيار الأفراد لشغل المناصب الرئيسية الضرورية لتشغيل المشروع.
- جمع رأس المال اللازم من الشركاء (أو بطرح الأسهم للاكتتاب العام).
- التعاقد على الموقع الذي تم اخياره.
- التعاقد على تصميم المباني اللازمة وتنفيذها.
- متابعة الإجراءات الأخرى حتى يبدأ المشروع بالإنتاج.

الفصل الثالث

اصطلاحات ومفاهيم أساسية
في الإدارة

- المشروع الاقتصادي
- الوظائف الأساسية في المشاريع الاقتصادية
- مفاهيم أساسية في إدارة الأعمال

الفصل الثالث

اصطلاحات ومفاهيم أساسية في الإدارة

المشـروع الاقتصادي

يرتبط مفهوم الإدارة ارتباطاً وثيقاً بجميع النشاطات الإنسانية - الدينية والعائلية والتجارية والعامة. ومما يهمنا هنا هي النشاطات التجارية (Business Activities) التي تتمثـل بواحـدات اقتصـادية تسمي عادة «المشروعـات الاقتصادية» لما لها من تأثير على حياة الإنسان في تقرير مستوى معيشته. ويقوم علم الإدارة على دراسة الوقائع الاقتصادية داخل المشروع والعوامل الخـارجية التي لها أثـر فعال في سير أعماله. ويعرف المشروع الاقتصادي بمعناه العام الواسع بأنه «تكوين اجتماعي يلبي الحاجات البشرية المادية والمعنوية»[1] ويعني ذلك هو أن المشروع وليد حاجات المجتمع الملحة والتي تحتـاج إلى إشبـاع وإرضـاء. ومن الـواضح أن حاجات المجتمع متعددة وتـتضمن مختلف النشـاطـات الإنسـانية - السياسية والفنية والثقـافية والعلمية. . . وغيرها.

من الـواضـح أن المشروع بمعنـاه الواسع لا يقتصر على النشاطات الإنسـانية الاقتصادية وإنما يتناول مختلف مجالات النشاطات الاجتماعية. ولكن المشروع الاقتصادي هو نوع خاص من أنواع المشاريع المختلفة. فهو تكوين اجتماعي يعمل على أسس اقتصادية من أجل إنتاج السلع وتقديم الخـدمـات بأقـل ما يمكن من تكلفـة بغـرض زيادة الأربـاح إلى حدها الأقصى. ومع أن هناك بعض العلماء الاقتصاديون الذين يعتقدون بتعدد

---

(١) الدكتور هيثم هاشم، المصدر السابق، ص ٣٤.

أهداف المشروع وأن المشروع الحديث لا ينظر إلى تعظيم الربح (Profit Maximization) ـ في الأجل القصير على الأقل ـ إلا أنهم يتفقون على ضرورة استخدام الأسس الاقتصادية الصحيحة.

وللتعرف على طبيعة المشروعات الاقتصادية التي تكون دراسة وقائعها الحجر الأساسي لموضوع إدارة الأعمال فإننا سنقوم بتوزيعها إلى أنواع مختلفة حسب الاعتبارات الرئيسية التالية:

(١) نوعية نشاط المشروع.

(٢) الهدف من السلع التي ينتجها المشروع.

(٣) المميزات الفنية والتيكنولوجية في المشروع.

نوعية نشاط المشروع

يمكن تقسيم المشروعات الاقتصادية المختلفة إلى قسمين رئيسيين تبعاً للنشاطات التي تقوم بها.

ويمثل النوع الأول جميع المشارع المنتجة للسلع المادية. وقد تكون مهمة هذه المشاريع إنتاج السلع بشكلها الخام دون أن تجرى عليها أي تصنيع ملموس فإنها تسمى بالمشروعات الاستخراجية. وأما في حالة قيام هذه المشاريع بتصنيع ملموس في شكل المادة الخام أو جوهرها بحيث تصبح جزء من سلعة مفيدة فإنها تسمي بالمشروعات التحويلية. والأمثلة كثيرة على مثل هذه الصناعات. فالمشاريع المختصة في التنقيب عن البترول أو استخراج الفحم الحجري والحديد والبلاستيك لصنع الثلاجات والغسالات، وتصنيع الورق وبرادة الخشب إلى ورق مقوي (الكرتون ومشتقاته) فإنها تسمى بالصناعات التحويلية.

ومن الجدير بالذكر أن هناك بعض المشاريع الاقتصادية التي لا تعمل على الاستخراج أو التحويل وإنما تعمل على تهيئة وعرض منتوجاتها على

شكـل خدمات تسهل سير عمليات النظام الاقتصادي. فشركات النقل والمواصلات التي تقوم بنقل الأشخاص والبضائع، والمؤسسات المصرفية التي تسهـل عمليات الادخـار والاستثـمار ونقـل الأمـوال من شخص لآخر، وشركات التغليف المتعلقة بالبضائع والأمتعة الشخصية، وشركات التأمين المختلفـة كلها أمثلة حية لمشاريع الخدمات التي تلعب دوراً هاماً في حياة المجتمع الاقتصادي.

الهدف من إنتاج سلع المشروع

ويمكن تقسيم المشروعات الاقتصادية حسب الغرض من السلع التي تنتجها إلى قسمين رئيسيين ـ سلع استهلاكية وسلع إنتاجية. فالنوع الأول من المشاريع هو الذي يقوم بإنتاج سلع بغرض الاستهلاك كإنتاج السكر والمشروبـات الغـازية والفـواكه والخضار المخفوظة. وأما النوع الثاني فهو يتضمن المشروعات التي تعمل على إنتاج سلع تستخدم في إنتاج سلع أخرى كما هو الحال في المشرعات المنتجة للتجهيزات الفنية والآلات والمواد الخام التي تستخدم فيما بعد في صناعة آلات وسلع أخرى.

وفي كثـير من الأحيان يصعب توزيع المشروعـات تبعـاً لمنتجاتها من البضـائـع الاستهـلاكية أو البضائع الإنتاجية حيث أن ذلك يتوقف على الغرض الذي تشتري البضائع من أجله. فمن المحتمل أن تشتري السلعة بغرض الاستهلاك مرة وبغرض الإنتاج مرة أخرى. فآلات الخياطة مثلاً ربما تشترى من قبل ربة البيت لحياكة ملابس العائلة وتسهيل أعمالها المنزلية. إلا أن نفس آلة الخياطة ربما تشترى من قبل الخياطين بهدف التجارة الناتجة عن خياطـة المـلابس وتقـاضي الأجـر أو بيع المـلابس للمستهلكين من أفراد المجتمع. وكذلك الحال في المولدات الكهربائية (Generators) فإنها تشتري بقصد الاستهلاك الشخصي في إنارة المنازل وتشغيل الأدوات الكهربائية. أو أن شراؤها يتم لغرض توليد الطاقة الكهربائية الضرورية إلى إنتاج السلع أو تقديم الخدمات.

المميزات الفنية والتيكنولوجية في المشروع

هناك طريقة ثالثة في تقسيم المشاريع الاقتصادية. وتعتمد هذه الطريقة على إحدى المميزات الفنية الثلاثة للمشروع:

أولاً: التجهيزات والآلات الفنية:

تكون التجهيزات الفنية والآلات في بعض المشاريع نسبة مرتفعة من رأس المال الضروري لإنشاء المشروع وسير عمله وقد تبلغ قيمة تجهيزات المشروع وآلاته إلى ٦٠ أو ٧٠ بالماية من مجمل رأس المال الضروري كما هو الحال في مصانع توليد الطاقة المحركة وشركات الغزل والنسيج وشركات المقاولات الكبيرة التي تبلغ نفقات تجهيزاتها وآلاتها الفنية ما يقارب السبعين بالماية من تكاليفها الكلية.

ثانياً: الأيدي العاملة:

وهناك بعض المشروعات الاقتصادية التي تتميز بارتفاع تكاليف الأجور المدفوعة للأيدي العاملة بالنسبة للتكاليف الكلية التي يتكبدها المشروع. فمشاريع التعدين وجمع الفواكه والخضروات في مواسمها تتميز باعتمادها على الأيدي العاملة. ولهذا فإن تكاليف الأجور في مثل هذه المشاريع يكون نسبة مرتفعة من التكاليف الكلية إذا ما قورنت بالمشاريع الأخرى الواردة في التصنيف السابق.

ثالثاً: المواد الأولية:

والطريقة الثالثة التي يمكن بها تصنيف المشروعات الاقتصادية التي تتعلق بنسبة تكاليف المواد الأولية من مجموع التكاليف في المشروع. فهناك بعض المشاريع التي تتميز بارتفاع تكاليف المواد الأولية الضرورية لعمليات الانتاج إذا ما قورنت مع بقية عناصر التكاليف كما هو الحال في صناعة

الفولاذ والأسمدة الكيماوية حيث تصل تكاليف المواد الأولية إلى سبعين بالمائة من تكاليف المشروع الكلية.

ومن الجدير بالذكر أن مثل هذا التصنيف لا يعني بصورة قاطعة أن المشروع يجب أن يكون من هذا النوع أو ذاك فكثيراً ما نجد أن المشروع الذي يتميز بارتفاع تكاليف الأجهزة والآلات الفنية أيضاً يتيمز بارتفاع تكاليف المواد الأولية حيث أن إنتاجه الواسع يتطلب شراء المواد الأولية بكميات كبيرة لأسباب متعددة. فشركات السيارات مثلاً تتصف بارتفاع قيمة تجهيزاتها ومعداتها الفنية، كما أن إنتاجها الكبير يتطلب توفر المواد الأولية بكميات كبيرة. فتقوم هذه الشركات بشراء كميات كبيرة من الحديد إذا لاح في الأفق ظواهر إضراب لعمال الحديد أو ارتفاع بالأسعار أو احتمالات ازدياد الاستهلاك لهذه المادة في الأشهر المقبلة.. الخ.

الوظائف الأساسية في المشاريع الاقتصادية

لقد بينا سابقاً أن إدارة الأعمال تقوم على دراسة الوقائع الاقتصادية التي لها أثر كبير على الوضع الاقتصادي بشكل عام وبالتالي تؤثر على مستوى المعيشة بشكل خاص. وليس من السهل تعداد الوقائع الاقتصادية لكثرة عددها ولارتباطها بالظروف البيئية ارتباطاً وثيقاً. فإذا تغيرت هذه الظروف تتغير معها حاجات الناس وأذواقها - وتبعاً لذلك تتغير الوقائع الاقتصادية في المشروع. ومن جهة أخرى إن هذه الوقائع تختلف بين مشروع وآخر وبين فترة وأخرى تبعاً لطبيعة عمل المشروع والصناعة التي هو جزء منها. ولهذا فإننا نجد أن الوقائع الاقتصادية في حالة تغير مستمر (Flux) حيث تستدعي الحاجة وتتطلب الضرورة تبني وقائع اقتصادية جديدة وإلغاء القديمة التي لم تعد تفي بحاجة المجتمع أو تشبع رغباته.

وليست هذه الوقائع الاقتصادية إلا تغيرات تفرض على المشروع والمسؤولين فيه القيام على التفاعل معها طبقاً للمبادىء العلمية الحديثة التي يقرها علم إدارة الأعمال وبالاستناد إلى الخبرات والتجارب التي أثبتت نجاحها في نطاق الحياة العملية. ولذا فمن الطبيعي أن تختلف الوظائف الاقتصادية بين مشروع وآخر وإلا أصبحت تلك الوظائف في حالة ثبات وجمود رغم التغيرات التي تطرأ في الحياة الاقتصادية. وهنا تفقد الوظائف فاعليتها وتفشل المشاريع في تحقيق أهدافها. فمن الضروري أن تتغير وظائف المشروع وتتكيف مع التغييرات الاقتصادية. فشركة صنع السيارات التي تواجه منافسة شديدة وحرة بين المنتجين قد تلجأ إلى استخدام الدعاية حتى تتمكن من تصريف منتجاتها والحفاظ على بقائها. وأما المشروع المحتكر الذي يتمكن من تصريف منتجاته بأكملها دون أي جهد فقد يتجه إلى التفرغ في العمل والاحتكار في أسواق أخرى. وهناك المشروع الحديث العهد الذي يقدم على استخدام العلاقات العامة لتثبيت مركزه في الأوساط الاجتماعية التي تؤثر على أعماله فإنه يقوم بالاتصال بالعمال والممولين والمساهمين والمجتمع الذي يحيط به حتى يتمكن من الحصول على المساعدات الضرورية لقيامه بالعمل ولبقائه واستمراره.

ولهذا فإنه من الواضح أن الوقائع الاقتصادية في المشروعات ـ الحديثة ـ عديدة ومتفرعة وأن ما يعدد منها يكون على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر وإذا حاولنا تصنيف الوظائف في المشروع فمن الممكن أن نتبين ستة تعتبر من أهم المجموعات تأثيراً على حياة المشروع وبقائه واستمراره. وهذا الوظائف هي:

- وظيفة البيع
- وظيفة الشراء
- وظيفة الإنتاج
- وظيفة التسهيلات
- وظيفة التمويل

ـ وظيفة البيع (Selling Function)

تعتبر هذه الوظيفة من أهم وظائف المشروع الاقتصادي الحديث فالمشاريع الاقتصادية تعمل على إنتاج السلع والخدمات وتهيئتها ليس بغرض الاستهلاك الذاتي وإنما بغرض إشباع رغبات الآخرين من أبناء المجتمع. والمجتمع بدوره يعبر عن سعادته بهذه السلع المنتجة وعن مدى تحقيقها لرغباته بمقدار إقباله على شرائها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة دخل المشروع. فإذا فشل المشروع في القيام بهذه الوظيفة بكفاية اقتصادية واستمر هذا الفشل فترة طويلة من الزمن فإنه سيجد نفسه عاجزاً عن البقاء والاستمرار في ميدان المنافسة. ويسمى هذا النشاط الذي يقوم به المشروع في إقناع المجتمع والحصول على المشترين للسلع التي ينتجها بوظيفة البيع.

وتعهد وظيفة البيع في معظم المشاريع عادة إلى إدارة خاصة تدعى «إدارة المبيعات» وهي التي تسعى جادة في بيع السلع المنتجة بأكبر كفاية ممكنة وتستخدم إدارة المبيعات الأساليب العديدة لإقناع الجمهور وحثه على شراء السلعة ونذكر من هذه الأساليب بشكل خاص، الدعاية والإعلان التجاري الذي يعمل على تعريف المجتمع بوجود السلعة وأفضل خصائصها وإقناعهم أنها هي الوحيدة التي تشبع رغباتهم إلى أبعد الحدود.

وهناك أسلوب السعر حيث تقوم إدارة المبيعات باختيار السعر الملائم الذي يمكن بواسطته بيع أكبر عدد ممكن من الوحدات المنتجة مما يؤدي إلى زيادة أرباح المشروع. وكذلك فإن إدارة المبيعات تقوم على اختيار أفضل سياسات التوزيع، فأسلوب البيع الشخصي يعتبر من أقدم أساليب البيع وأكثرها تأثيراً حيث يقوم البائع باتصال شخصي بالمستهلك ويعمل على إقناعه بأهم

ميزات السلعة وكيفية إشباعها لرغباته التي تعجز عن إشباعها أي من السلع الأخرى المنافسة.

- وظيفة الشراء (Buying Function)

لا يعمل المشروع على عملية البيع فقط بل إنه يجب أن يقوم بوظيفة الشراء أولاً. وتتضمن وظيفة الشراء البحث عن مصادر عناصر الإنتاج ثم اختيار الأفضل منها والتعاقد معه بأفضل كفاية ممكنة. وأهم عناصر الإنتاج المعروفة هي المواد الأولية والآلات والتجهيزات والأيدي العاملة، والأموال. وجميع هذه العناصر سلع تباع وتشترى في أسواق خاصة بها. ولهذا يجب أن يعمل المشروع على شراء ما يلزمه من هذه العناصر بأكبر كفاية اقتصادية ممكنة. وكما أن المشروع يقوم على تحديد سياسات البيع فلابد له أيضاً من تحديد سياسات للشراء. ففي حالة المواد الأولية مثلاً يقوم المشروع بإرسال خبراء الشراء إلى الأسواق المختلفة مزودين بتفويض لشراء ما يجدوه مناسباً ضمن ميزانية معينة. وتوضع المواصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في عنصر الإنتاج حتى يعتبر صالحاً لأغراض المشروع وكذلك تحدد الكميات التي يمكن لممثل المشروع التعاقد عليها. وفي حالة توفر كميات أكبر من المادة الخام وبسعر مغر فلابد للخبير من استشارة إدارة المشروع في إمكانية الشراء إلا إذا كانت هناك سياسة واضحة في هذا المجال حيث أن صفقة واحدة قد تلزم المشروعه بمبالغ طائلة وتضع عليه عبئاً مالياً قد يؤدي إلى إفلاسه.

ولا تقتصر عملية الشراء على المواد الأولية الخام وإنما تضم شراء الآلات وتجهيزات وشراء الأيدي العاملة. ولا ضرورة هنا لتكرار المحاذير التي سبق ذكرها إلا أن عملية الشراء يجب أن تتم بغرض رفع كفاية المشروع الاقتصادية وزيادة أرباحه.

- وظيفة الإنتاج (Production Function)

إن إبقاء المشروع واستمراره يعتمد في الدرجة الأولى على مقدرته في إشباع رغبات المستهلكين وسد حاجاتهم. لهذا فإن عملية الحصول على المواد الأولية وتحويلها إلى سلع مادية وخدمات مفيدة تعتبر من أهم أعمال المشروع وتشكل وظيفة خاصة تدعى «وظيفة الإنتاج» التي غالباً تخصص لها دائرة مستقلة تحمل ذلك الاسم. وتضم دائرة الإنتاج عادة الجزء الأكبر من الآلات والتجهيزات الفنية وعدداً كبيراً من الأيدي العاملة إذا قورنت بالإدارات الأخرى في المشروع. ومن الواضح أنه يجب لإدارة الإنتاج الاعتماد على الأسس العلمية والقواعد والنظريات المقررة في علم إدارة الأعمال.

ومع أن إدارة الإنتاج تمثل مكاناً مرموقاً بين إدارات المشروع المختلفة وتستقل في كيانها ومتطلباتها إلا أنها تتفاعل مع الإدارات المختلفة الأخرى فتؤثر عليها وتتأثر بها إلى حد بعيد. فإدارة الإنتاج تجد نفسها عاجزة عن العمل إن لم تتفاعل مع الإدارات الأخرى وتنسق بين أعمالها جميعاً. حيث أنها تعتمد على إدارة الأفراد في الحصول على الموظفين والعمال، وتعتمد على إدارة المبيعات للتعرف على أذواق المستهلكين حتى تتمكن من إنتاج سلعة يمكن تسويقها. وتعتمد على إدارة المشتريات في الحصول على ما تحتاجه من مواد أولية ضرورية، وتعتمد على الادارة المالية لرصد الأموال اللازمة للقيام بأعمالها. لهذا فإنه من الضروري إقامة علاقات قوية وتنسيق جيد بين إدارة الإنتاج والإدارات الأخرى في المشروع بشكل يضمن استمرارية العمل ويؤدي إلى تحقيق الأهداف المشتركة.

- وظيفة التسهيلات (Facilitating Function)

تختلف هذه الوظيفة عن الوظائف الأخرى أنها لا تخصص لها إدارة مستقلة في أكثر الأحيان. وتتكون هذه الوظيفة من وظائف أخرى متفرعة

لا تتمتع كل منها على حدة بنفس القدر من الأهمية الذي تتمتع به إدارات الإنتاج وغيرها. فتصميم الإنتاج مثلاً يتعلق بصورة مباشرة بوظيفة الإنتاج حيث يقوم على الرسم والتصميم والفحص الفني لنموذج السلعة التي ينوي المشروع إنتاجها. ويستمد قسم التصميم المعلومات الضرورية من مصادر مختلفة فهو يتلقى من إدارة المبيعات المعلومات الخاصة بأذواق المستهلك حتى يصمم السلعة بصورة تتفق وتلك الأذواق من ناحية الشكل والحجم واللون وغيرها. كما يتلقى من إدارة الشراء المعلومات المتعلقة بخصائص المواد الأولية التي يمكن استخدامها لتوفرها في السوق. ويعتمد على إدارة المالية (أو المحاسبة) في إجراء حسابات التكاليف وما يتوفر من أموال حتى لا تزيد تكلفة السلعة عن إمكانيات المشتروات المالية.

وتضم وظيفة التسهيلات أيضاً عمليات النقل داخل المشروع وخارجه فهي تسهل سير العمليات داخل المشروع بالقيام بعملية نقل المواد الأولية إلى الإدارات المختصة لتصنيعها، ثم نقل «البضاعة تحت التشغيل» إلى الإدارات الأخرى لإتمام صنعها، وبالتالي نقل البضائع الجاهزة إلى المخازن حتى يحين موعد بيعها. وأما النقل الخارجي المحلي فهو من الخدمات التي يقدمها المشروع للزبائن ـ عادة دون مقابل ـ حتى يخفف عليهم أعباء تكلفة النقل من ناحية ولإغرائهم على التعامل معه من ناحية أخرى.

وهناك عمليات التخزين التي يقوم بها المشروع لتحقيق هدفين أساسيين. الأول وهو تخزين المواد الأولية ـ خاصة إذا كانت موسمية ـ حتى يستفيد من توافرها بأسعار منخفضة، والثاني هو تقديم خدمة للزبائن الذين يترددون في شراء كميات كبيرة من منتجات المشروع بسبب عدم وجود المكان الكافي لتخزينها في محلاتهم التجارية ومع أن المشروع يتحمل نفقات تخزين البضائع إلا أن ذلك يخلق علاقة وثيقة بينهما تعود على المشروع بالفوائد العديدة.

وتعتبر عملية الصيانة مهمة بالنسبة للمشاريع على اختلاف أنواعها وأحجامها وقد خصصت المشاريع الكبيرة نسبياً إدارة خاصة للقيام بهذه العمليات كوظيفة منفصلة. إلا أن الصيانة بحد ذاتها لا تعتبر من الوظائف الأساسية التي تقرر مصير المشروع وبقائه، بل إنها تساعد المشروع في القيام بوظائفه الرئيسية بكفاية أكبر.

وبالإضافة إلى ما ذكر فإن المشروع يتضمن عدداً كبيراً من العمليات التي تسهل عليه سير عمله. ويجدر بنا أن نذكر هنا عملية الأمن والسلامة التي تحرص على أموال المشروع من السرقة والدمار. وهي تعتني أيضاً بحماية العنصر الإنساني من التعرض للأخطار والحوادث الصناعية حيث أن مثل هذه الأخطار تؤدي إلى تحمل المشروع نفقات كبيرة وتعمل على تخفيض كفايته الإنتاجية.

ـ وظيفة التمويل (Financing Function)

من الوظائف الأساسية التي يقوم بها المشروع والتي تعبر عن مقدرته في الاستمرار والبقاء هي وظيفة التمويل. وتعمل هذه الوظيفة على توفير الأموال الضرورية لسير عمليات المشروع وذلك بالبحث عن الأموال في المجالات التي تدر على المشروع أفضل العائدات. وتقوم هذه الوظيفة أيضاً بتأمين التوازن المالي بين عائدات المشروع من بيع منتجاته والالتزامات التي تترتب عليه نتيجة لأعماله المختلفة، ويتم ذلك من جراء الاستناد إلى دراسات صحيحة وتخطيط مسبق لاحتياجات المشروع القصيرة والطويلة الأجل.

وفي الشركات الكبيرة تقوم إدارة مستقلة تسمى «مكتب مراقب الحسابات» (Comptroller Office) بهذه المهمة وتتضمن هذه الإدارة أقساماً عديدة أهمها قسم المحاسبة (Accounting Division) وقسم المراجعة (Auditing). ويقوم قسم المحاسبة بمراقبة الحوادث الاقتصادية في المشروع بصورة

حسابية حتى تتمكن الإدارة من التعرف على التغييرات التي تطرأ على كل من المبيعات والنفقات. وبمعنى آخر فإن المحاسبة تقوم على مراقبة الدخل والنفقـات حتى يمكن التعـرف على الـربـح أو الخسارة الناتجة عن إدارة المشروع وتنفيذ عملياته المختلفة.

مفاهيم أساسية في إدارة الأعمال

Fundemental concepts in Management

إن علم إدارة الأعمال، كغيره من العلوم الأخرى، يحتاج العاملون فيه إلى تحديد الألفـاظ ودقـة التعبير حتى يتم التفاهم فيما بينهم. ولهذا فإننا سنتنـاول في الصفحات التالية دراسة بعض المفاهيم الأساسية وتحليلها، وسنقتصر دراستنا على المواضيع التالية:

عناصر الإنتاج:

- القدرة الإنتاجية
- الكفاية الاقتصادية
- الربحية
- المهارة الإدارية (Skills)

أ) عناصر الإنتاج (Elements of Production)

إن عملية الإنتـاج في أي منشـأة اقتصادية تعتمد على خمسة عناصر أساسية وهي العنصر **العمالي** (Labor) والعنصر **المالي** (Capital) **وعنصر الآلات والتجهيزات الفنية** (Tools and Equipment) **وعنصر المواد الأولية** (Meterials). وإن لـم تتوفـر هذه العناصر فإن المنشأة تؤول إلى الزوال. وتضاف هذه العنـاصر بعضهـا لبعض بنسب مختلفة لتحقيق الهدف المطلوب في إنتاج

وتسويق سلعة معينة أو خدمة محددة. ومن الجدير بالذكر أن عنصر المواد الأولية لا يعني المواد الخام وحدها بل يتضمن أيضاً السلع المصنوعة وشبه المصنوعة.

إلا أن توفر هذه العناصر وحدها لا يكون بحد ذاته عملية إنتاجية. فإن هذه العناصر يجب أن تترابط بعضها مع بعض لغرض الإنتاج أو التسويق بكفاية اقتصادية عالية. فالإنتاج أو التسويق أو أي عمل آخر في المنشأة لا يتم تلقائياً بل يتطلب توفير عنصر خامس هو **عنصر الإدارة** (Enterpreneurship). ومع أن بعض الكتاب الإداريين لا يعتبرونه عنصراً أساسياً لعدم دخوله بصورة مادية في العملية الإنتاجية، إلا أن العملية الاقتصادية في المشروع لا تقوم إلا على قرارات يتخذها المسؤولون بالاستناد إلى اعتبارات وعوامل معينة تمكن من تحقيق الهدف بأعلى كفاية ممكنة.

تقوم الإدارة بدور إيجابي في جمع العناصر الإنتاجية الأربعة مع بعضها من أجل الإنتاج للسلع أو تسويقها أو تقديم الخدمات التي تشبع رغبات المجتمع وتسد حاجاته. ومما لا شك فيه أن زوال العنصر الإداري سيؤدي إلى فقدان الروابط بين عناصر الإنتاج والانسجام بينها. ويقول البروفسور هربرت سايمون (Herbers Simon) إن الإدارة تعمل كعنصر حافز (Catalytic Agent) في عملية المنشأة الإنتاجية. ومع أن العنصر الإداري لا يدخل بصورة مادية في العملية الإنتاجية إلا أنه يعمل على تفاعل العناصر المادية الأخرى مع بعضها بشكل فعال يؤدي إلى إنتاج السلع والخدمات الضرورية لسد حاجات المجتمع من ناحية وتوفير الأرباح التي يعتمد عليها المشروع في بقائه واستمراره من ناحية أخرى.

كما تقوم الإدارة في مهمتها هذه من خلال الوظائف الإدارية ـ التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة ـ التي ترتكز عل أسس وأصول ومباديء علمية حتى يتوصل المشروع إلى أهدافه المطلوبة. فمن الواضح أن عناصر الإنتاج

في المؤسسة الاقتصادية يمكن تقسيمها إلى قسمين رئيسيين وهما: أولاً: عناصر الإنتاج المادية التي تتكون من الأيدي العاملة والأموال المتوفرة والآلات والتجهيزات الفنية والمواد الأولية (الخام والمصنوعية). وثانياً: عنصر الإدارة الذي يلعب دوراً هاماً وإيجابياً في ربط العناصر الإنتاجية مع بعضها دون أن يطرأ أي تغيير أساسي على طبيعته. ويمكن لعنصر الإدارة أن يلعب هذا الدور من خلال التطبيق الصحيح للوظائف الإدارية التي تستند على مبادىء وقواعد علمية وتعمل على أساس نظريات وأصول ثابتة.

ب) القدرة الإنتاجية (Productivity)

ليس هناك أي نشاط إنساني لا يتطلب من الشخص القيام بجهد معين للتوصل إلى النتائج المطلوبة خاصة في المشروعات الاقتصادية حيث أن جميع أعمالها تتطلب مجهودات معينة تتناسب والهدف الذي يريد المشروع تحقيقه. فالقدرة الإنتاجية تعني بصورة عامة، قدرة الشخص (أو المشروع) على الإنتاج. ومع أن هذا المفهوم لا يتمتع بالدقة العلمية إلا أنه يبين ناحيتين أساسيتين وهما وهما الجهد المبذول والإنتاج الذي حقق نتيجة هذا الجهد. ولهذا فإنه من الواضح أنه لابد وأن تكون هناك علاقة بين القدرة الإنتاجية والقدرة المستهلكة في إنتاجها.

ويبين الدكتور هيثم هاشم[1] أن نظام الإنتاج في المنشآت المختلفة يقوم على أساس جمع عناصر الإنتاج مع بعضها عن طريق الإدارة الذي يقوم بالتخطيط والتنظيم والرقابة. فالقدرة الإنتاجية في هذه المؤسسات هي عبارة عن العلاقة بين نتيجة جمع عناصر الإنتاج وبين الكمية المستهلكة منها كما هو مبين فيما يلي:

$$\text{القدرة الإنتاجية} = \frac{\text{حاصل جمع عناصر الإنتاج}}{\text{الكميات المستهلكة من عناصر الإنتاج}}$$

---

(١) الدكتور هيثم هاشم. المصدر السابق. ص ٤١ ـ ٤٣

وتختلف القدرة الإنتاجية باختلاف طبيعة الإنتاج وعناصره. ولهذا فإننا نجد أن مقياس القدرة الإنتاجية يختلف أيضاً تبعاً للظروف التي تؤثر على تلك العناصر. فمن الممكن استخدام الوحدة من الإنتاج أو عنصر العمل مقياساً للقدرة الإنتاجية، وفي حالات أخرى يمكن استخدام المتر المكعب (كما هو في إنتاج البترول) أو المتر المربع (كما هو في البناء) أو الكيلو واط لقياس القدرة الكهربائية أو عدد ساعات العمل أو عدد ساعات الالات (كما هو في إنتاج السلع والخدمات) (Man-hour or Machine-hour) وغير ذلك من المقاييس المستخدمة التي تتناسب وطبيعة الإنتاج.

إلا أن قياس القدرة الإنتاجية كثيراً ما يتعرض إلى عدد من الصعوبات تجعل عملية القياس مستحيلة. ويعود ذلك إلى الاختلاف في الإنتاج وفي درجة الجودة لكل نوع من أنواع الإنتاج المختلفة. فالمشاريع الاقتصادية الحديثة تقوم بإنتاج العديد من المنتجات غير المتجانسة والتي تتفاوت في جودتها. ويمكن القول أنه عدا مشاريع الغاز والماء والكهرباء، فإن بقية المشروعات الاقتصادية لا تحدد منتجاتها من ناحية النوع أو الجودة. ومن ناحية أخرى فإنه يصعب جمع عناصر الإنتاج مع بعضها بسبب الاختلاف في طبيعتها. فالمقاييس المستخدمة في قياس العمل البشري تختلف كلياً عن المقاييس المستخدة لقياس مواد العمل وعنصر الإدارة، ولهذا فإنه يصعب أخذ فكرة واضحة عن الكميات التي استخدمت من كل من هذه العناصر الإنتاجية المختلفة. وبسبب هذه الصعوبات فإنه من الضروري اللجوء إلى تقييم الحاصل من تجمع عناصر الإنتاج وتقييم الكميات المستهلكة من تلك العناصر حتى يتمكن المشروع من تجنب الاختلاف وعدم التجانس.

غير أن هناك صعوبة أخرى يجب على المشروع تذليلها وهي قياس القدرة الإنتاجية لكل عنصر من عناصر الإنتاج. إن قياس قدرة المشروع بأكمله لا تعطي الفكرة الواضحة بالنسبة لتأثير عنصر الإنتاج الواحد ومدى

تأثيره في تحقيق العملية الإنتاجية. فقد يكون تأثير أحد عناصر الإنتاج ضعيفاً بالنسبة للعناصر الأخرى المتعلقة بإنتاج نوع معين أو صنف معين إلى درجة معينة. إلا أن ذلك العنصر يكون له أكبر الأثر في إنتاج نوع آخر من السلع. ومما لا شك فيه أن المسؤولين لا يهتمون فقط بقياس القدرة الإنتاجية للمشروع بأكملة على بيان تأثير عناصر الإنتاج مجتمعة مع بعضها على كمية الإنتاج فإن قياس القدرة الإنتاجية لكل عنصر يبين مقدار أهميته وتأثيره على الكميات التي أتم المشروع إنتاجها. ويمكن القياس الجزئي عن طريق تحديد العلاقة بين الكمية المنتجة التي حققها المشروع والكمية المستهلكة من العنصر الإنتاجي الذي نريد قياس قدرته الإنتاجية.

القدرة الإنتاجية للعنصر البشري = كمية الإنتاج / كمية العنصر البشري المستهلك = كمية الإنتاج / عدد العمال أو عدد ساعات العمل

فلو فرضنا أن كمية الإنتاج كانت ١٠,٠٠٠ قطعة وسعر القطعة عشرة دنانير وأن عدد العمال ١٠٠ عامل، وأن كلا منهم اشتغل خمسين ساعة، فإن القدرة الإنتاجية تكون:

١٠,٠٠٠ قطعة / ١٠٠ عامل = ١٠٠ قطعة للعامل الواحد

١٠٠,٠٠٠ دينار / ١٠٠ عامل = ١٠٠٠ دينار للعامل الواحد

١٠,٠٠٠ / (١٠٠ × ٥٠) = ٢ قطعة في الساعة الواحدة

١٠٠,٠٠٠ / (١٠٠ × ٥٠) = ٢٠ دينار في الساعة الواحدة

$$\text{القدرة الانتاجية للآلات والتجهيزات الفنية} = \frac{\text{كمية الانتاج}}{\text{كمية الاستهلاك من الالات والأجهزة الفنية}} = \frac{\text{كمية الانتاج}}{\text{عدد الآلات، عدد ساعات عمل الآلات}}$$

فلو افترضنا كمية الانتاج المذكورة في المثال السابق نفسها كما افترضنا أيضا أن هناك عشرين آلة يعمل كل منها بمعدل عشر ساعات يوميا لانتاج الكمية المطلوبة، فإن القدرة الانتاجية للآلات والتجهيزات هي :

$$\frac{\text{١٠,٠٠٠ قطعة}}{\text{٢٠ آلة}} = \text{٥٠٠ قطعة للآلة أو}$$

$$\frac{\quad}{\text{٢٠ آلة}} = \text{٥٠٠٠ دينار للآلة الواحدة}$$

$$\frac{\text{١٠٠٠٠}}{\text{٢٠٠ ساعة آلية}} = \text{٥٠ قطعة للساعة الآلية}$$

$$\frac{\text{١٠٠٠٠٠}}{\text{٢٠٠ ساعة آلية}} = \text{٥٠٠ دينار للساعة الآلية}$$

$$\text{القدرة الانتاجية لمواد العمل} = \frac{\text{كمية الانتاج}}{\text{كمية الاستهلاك من المواد}}$$

فلو فرضنا أننا استهلكنا عشرين طنا من الحديد بسعر ١٢٠ دينار للطن الواحد وخمسة أطنان من الفحم الحجري بسعر الطن ٢٠ دينار، فإن القدرة الانتاجية:

$$\frac{\text{١٠٠٠٠٠}}{(\text{٢٠} \times \text{٥}) + (\text{١٢٠} \times \text{٢٠})} = \frac{\text{١٠٠٠٠٠}}{\text{٢٥٠٠}} = \text{٤٠ دينارا}$$

جـ) الكفاية الاقتصادية (Economic Efficiency)

إن حياة المشروع وبقاءه واستمراريته تتوقف على درجة الكفاية الاقتصادية التي يعمل بها. وبصورة عامة أن هناك أكثر من طريقة واحدة والتي يستطيع المشروع من خلالها إنتاج السلعة المطلوبة. ولو لم تتعدد طرق الإنتاج هذه لما كان هنالك ضرورة للقرار المتعلق بكيفية الإنتاج (How to Produce?) فمن المملكن مثلاً إنتاج سلعة زراعية بواسطة استثمار عشر دونمات من الأرض أو استخدام عدد كبير من العمال والآلات (Intensive Method)، إلا أن هناك طريقة أخرى لإنتاج السلعة نفسها وذلك باستثمار عدد أكبر من الدونمات وعدد قليل من العمال والآلات (Extensive Method) . وهناك أمثلة كثيرة يمكن الاستشهاد بها في هذا المجال. فطباعة هذا الكتاب مثلاً يمكن أن تتم بإحدي الطرق التالية: استخدام آلة اللينوتيب (Linotype) أو استخدام المونوتيب (Monotype) أو التركيب الفوتوغرافي (Photo Composition) أو صف الأحرف يدوياً. فما هي أحسن طريقة؟ وتعني كلمة «أحسن» استخدام الطريقة الأفضل التي تقدم ذلك الإنتاج بأقل ما يمكن من العناصر الإنتاجية. وتتصف هذه الطريقة بالكفاية التيكنولوجية (Technical Efficiency) وإذا استخدمت التكاليف للتعبير عن كمية العناصر الإنتاجية المستهلكة إنه يطلق على تلك الطريقة اسم الكفاية الاقتصادية (Economic Efficiency) .

فلو قررت إحدى المشاريع مثلاً إنتاج سلعة معينة وتبين لها أن هناك أربع طرق يمكن استخدامها وأن كمية استخدام الأيدي العاملة والآلات كما هي مبينة في الجدول (١) التالي، فأي هذه الطرق أكثر كفاية من غيرها من الناحية التكنلوجية ثم من الناحية الاقتصادية؟.

جدول (١)
الطرق المعروفة لإنتاج ١٠٠ وحدة في الشهر

الطريقة	كمية ساعات العمل من العنصر الإنتاجي	
	الآلات	الأيدي العاملة
الطريقة أ	٦	٢٠٠
الطريقة ب	١٠	٢٥٠
الطريقة جـ	١٠	١٥٠
الطريقة د	٤٠	٥٠

نلاحظ من الجدول (١) أن الطريقة (ب) التي تتميز بعدم الكفاية التيكنـولـوجية تتطلب عدداً أكبر من كل من الآلات والأيدي العاملة إذا قورنت بالطريقة(أ) ، وأما الطرق الثلاث الأخرى أ، جـ، د فهي تتميز بكفـايتها التيكنولوجية فطريقة أ مثلاً تستخدم من عنصر الآلات أقل مما تستخدمه الطريقتان جـ، د إلا أنها تتطلب عدداً أكبر من الأيدي العاملة. أمـا الطريقة د فهي بعكس الطريقة أ تتطلب أقل ما يمكن من الأيدي العاملة وأكثر ما يمكن من الآلات. وبصورة عامة يمكن القول أن هناك ثلاث طرق (أ، ب، جـ) تتمتع بالكفاية التيكنولوجية.

وأمـا الكفاية الاقتصادية فيجب اختيارها من بين الطرق التي أثبتت كفايتها التيكنولوجية. والطريقة ذات الكفاية الاقتصادية هي التي تمثل أقل تضحية ممكنة من قبل المشروع. ولهذا فإنه لابد من إدخال عامل التكاليف على أساس سعر كل من عنصر الإنتاج المستعملة (جدول ٢). ونرى من هذا الجدول أن استخدام الطريقة أ يتطلب ست وحدات من عنصر الآلات بالإضافة إلى ٢٠٠ وحدة من عنصر الأيدي العاملة. وإذا قورنت الطرق الثلاث مع بعضها على أساس سعر العنصر الإنتاجي لكل منها فإننا نجد

أن الطريقة أ أكثر كفاية اقتصادية من غيرها إذا كانت الأسعار تبعاً لافتراضات الحالة الأولى، ونجد الطريقة جـ أكثر الطرق كفاية تبعاً لافتراضات الأسعار في الحالة الثانية. وأما الطريقة د فهي أكثر الطرق كفاية اقتصادية تبعاً لافتراضات الحالة الثالثة.

جدول (٢)
الكفاية الاقتصادية تبعاً لأسعار عناصر الإنتاج

الحالة	أسعار عناصر الإنتاج للوحدة		مجمل تكلفة عناصر الإنتاج		
	الأيدي العاملة	الآلات	الطريقة أ	الطريقة ج	الطريقة د
الحالة الأولى	٢ دينار	٥٠ دينار	٩٠٠ دينار	٩٥٠ دينار	٢١٥٠ دينار
الحالة الثانية	٥ دينار	٢٠ دينار	١١٢٠ دينار	٩٥٠ دينار	١٠٥٠ دينار
الحالة الثالثة	٥ دينار	١٥ دينار	١٠٩٠ دينار	٩٠٠ دينار	٨٥٠ دينار

لقد رأينا سابقاً أن عملية الإنتاج عبارة عن جمع عناصر الإنتاج وربطها ببعض بطريقة معينة. إلا أن عملية الإنتاج تتضمن أيضاً القدرة على الاستبدال. فمن الممكن أن يقوم المشروع باستبدال عنصر إنتاجي بعنصر إنتاجي أخر، أو استبدال طريقة إنتاج معينة بطريقة أخرى، أو نوعية من العمال بنوعية أخرى، أو بعض الآلات بآلات أخرى. ولا يتم هذا الاستبدال عشوائياً بل أنه يعتمد على قواعد الاستبدال على ما يلي:

١ ـ في حالة مجموعة من الاحتمالات التيكنولوجية المعينة، إن الإنتاج الكفؤ يقوم على استبدال العناصر الإنتاجية الغالية الثمن بعناصر رخيصة الثمن.

٢ ـ تتجه طريقة الإنتاج إلى التغيير إذا تغيرت أسعار عناصر الإنتاج، وتستخدم كميات أكبر من عناصر الإنتاج الرخيصة كما تخفض نسبة استخدام العناصر الغالية الثمن.

وبناء على هذين الأساسين يتوجب على المسؤولين في المشروع أن يتوصلوا إلى أفضل الطرق في اختيار عناصر الإنتاج وربطها بحيث تحقق أهداف المشروع وتحمله أقل ما يمكن من التكاليف. ولهذا فإنه من الواضح أن الكفاية الاقتصادية في المشروع تختلف تبعاً لعناصر الإنتاج المستعملة من ناحية وتبعاً للكميات المستخدمة من كل منها من ناحية أخرى. كما أن الكفاية الاقتصادية تختلف من مشروع لآخر وبين فترة زمنية وأخرى نظراً لظروف المشروع الخاصة وللعوامل الخارجية التي تؤثر على المشاريع الأخرى. ومن هنا تبدو الكفاية الاقتصادية كنسبة بين التكاليف الفعلية التي تكبدها المشروع والتكاليف النموذجية التي تتناسب وكمية معينة من ذلك الإنتاج.

$$\text{الكفاية الاقتصادية} = \frac{\text{التكاليف الفعلية}}{\text{التكاليف النموذجية}}$$

ويجدر بنا هنا أن ننبه القاريء إلى الفرق بين الكفاية الإنتاجية والربحية في المشروع. فالاصطلاحان يختلفان تماماً بالرغم من تلازمهما في أكثر الأحيان. **فالكفاية الاقتصادية تؤدي إلى اتباع الأساليب واختيار عناصر الإنتاج التي تخفض تكاليف المشروع في إنتاج سلعة معينة.** وإذا لم يطرأ انخفاض في سعر السلعة التسويقية فإن الكفاية الإنتاجية تؤدي إلى زيادة في أرباح المشروع. إلا أنه في بعض الأحيان تنخفض أسعار السلعة بنسبة أكبر من نسبة التوفير الذي حققه المشروع نتيجة للكفاية الاقتصادية، ويؤدي ذلك إلى تناقص الأرباح رغم زيادة في كفاية المشروعه الاقتصادية.

د) الربحية (Profitability) :

إن العملية الإنتــاجية تهدف إلى تحقيق أهـداف المشروع المختلفـة كتحقيق الـربـح وزيادته، رفع قيمة السهم، التوسع في الأسواق المحلية والخـارجية. . وغيرها. إلا أن الربح يحتل عادة المرتبة الأولى بين أهداف المشروع المتعـددة ومن الجـدير بالملاحظة أن الربح شيء يختلف تماماً عن الربحية. ويتكون الربح في مفهومنا من النتيجة النهائية لريع المشروع بعد طرح جميع النفقات والتكاليف لفترة زمنية معينة.

الربح = الريع ـ التكاليف والنفقات

وأما الربحية فهي عبارة عن العلاقة القائمة بين النتيجة التي حققها المشروع بالنسبة لرأس المال. ويمكن تحديد النتيجة التي حققها المشروع بالنسبة لفترة زمنية معينة، وتسمى في هذه الحالة «النتيجة الزمنية». وأما إذا تحددت حسب تخصص وظيفة معينة فإنها تسمى «نتيجة الإدارة أو القسم». ومن المحتمل تحديدها حسب وحدة الإنتاج وعندها تسمى «نتيجة وحدة الإنتـاج» وتعني كلمـة «النتيجـة» الفـرق بين الـريع الذي حققته المنشأة والتكاليف التي تكبدتها من أجل الحصول على ذلك الريع. وبمعنى أخر فإن «النتيجة» هي الربح الذي يحققه المشروع خلال تلك الفترة من الزمن. وبذلك يقال بأن المشروع حقق أرباحاً. وأما إذا زادت النفقات عن مجمل ريع المشروعه الناتج عن مبيعاته للفترة الزمنية فإن المشروع يحقق ربحاً سلبياً يطلق عليه عادة اسم (خسارة).

ويجدر بنا الآن أن نحلل أجزاء معادلة الربح السابقة حتى نتعرف على جميع أجـزائها بالتفصيل. فالربح مكون من الفرق بين جزئين رئيسيين. الأول هو الريع والثاني هو النفقات. وسنقوم في الفقرات التالية بالتعرف على الريع ومصادره. ويمكن تصنيف الريع إلى صنفين رئيسيين.

(أ) الريع الداخلي للمشروع: ويشتمل على جميع الإيرادات الناتجة عن نشاطات المشروعه الفرعية والرئيسية والتي ترتبط مباشرة لتحقيق أهدافه. ويمكن أن يتحقق ريع المشروع الداخلي نتيجة لنشاطاته خلال تلك الفترة الزمنية المعينة ـ نتيجة لمبيعاته واستثماراته في مشاريع أخرى وبيعه لبعض الأصول. . وغيرها. غير أن الريع ربما يعود إلى فترة زمنية سابقة لتحرير جزء من الاحتياطي أو استعادة الريع الاستثنائي الناتج عن بيع بعض أصول المشروع القديمة حيث أن مثل ذلك لا يحدث إلا مرة واحدة.

(ب) الريع الخارجي للمشروع: وهو الريع الذي حققه المشروع من نشاطات لا تتصل مباشرة بأهدافه. وهنا أيضاً يمكن تقسيم الريع الخارجي إلى قسمين حسب الفترة الزمنية. القسم الأول يعود إلى الريع الخارجي الذي ينتمي إلى الفترة الزمنية التي حقق الريع خلالها ـ كالريع الناتج عن بيع قطعة الأرض التي كان يمتلكها المشروعه أو الريع الناتج عن الهبات ومساعدات التي تقدمها المؤسسات الأخرى. والقسم الثاني هو الريع الذي يعود إلى فترة زمنة سابقة ولكنه لا يتم تحقيقه إلا في فترة زمنية لاحقة كبيع بعض أصول المشروع غير المستعملة أو الناتج عن تبرعات أحد الأشخاص تبعاً لنص وصيته قبل الوفاة.

ويكتب الدكتور هيثم هاشم[1] في هذا الموضوع للتعرف على المفاهيم المتعددة التي تتعلق بالربحية والتي تدخل في صلب علم إدارة الأعمال. وفيما يلي بعض هذه المفاهيم:

ربحية رأس المال =

$$\frac{\text{النتيجة التي توصل إليها المشروع} \times ١٠٠}{\text{رأس المال}} = \frac{\text{الربح} \times ١٠٠}{\text{رأس المال}}$$

---

(١) الدكتور هيثم هاشم. المصدر السابق. ص ٤١ ـ ٤٣.

ربحية المبيعات

$$\frac{\text{النتيجة التي توصل إليها المشروع} \times 100}{\text{المبيعات}} = \frac{\text{الربح} \times 100}{\text{المبيعات}}$$

ربحية رأس المال الأسمي[1] =

$$\frac{\text{نتيجة أعمال المشروع} \times 100}{\text{رأس المال الأسمي}} = \frac{\text{الربح} \times 100}{\text{رأس المال الأسمي}}$$

ربحية رأس المال [2]

$$\frac{\text{نتيجة أعمال المشروع} \times 100}{\text{مجموع رأس المال}} = \frac{\text{الربح} \times 100}{\text{مجموع رأس المال}}$$

ربحية رأس المال الخاص[3] =

$$\frac{\text{نتيجة أعمال المشروع} \times 100}{\text{رأس المال الخاص}} = \frac{\text{الربح} \times 100}{\text{رأس المال الخاص}}$$

وقد جرت العادة اعتبار متوسط رأس المال عند القيام بالعمليات الحسابية للتوصل إلى العلاقات الربحية القائمة بين العناصر المختلفة. فلو فرضنا أن متوسط رأس المال الخاص لأحد المشاريع الاقتصادية قد بلغ ٥٠٠٠٠٠ دينار وأن مبيعاته قد بلغت ٢٠٠٠,٠٠٠ دينار وقد حصل على ربح مقداره ٣٠٠٠٠ دينار فإنه بإمكاننا القيام ببعض العمليات الحسابية لنتائجه المختلفة.

(٢) إن راس المال الاسمي هو رأس المال المدفوع في الأصل.
(٣) مجموع رأس المال يتكون من رأس المال الخاص مضافا اليه المال المستقرض.
(١) رأس المال الخاص يتكون من رأس المال الاسمي مضافا اليه الأموال الاحتياطية في المشروع.

$$\text{ربحية رأس المال الخاص للمشروع} = \frac{٣٠٠٠٠ \times ١٠٠}{٥٠٠٠٠٠} = ٦٪$$

$$\text{ربحية المبيعات} = \frac{٣٠٠٠٠ \times ١٠٠}{٣٠٠٠٠٠٠} = ١٪$$

$$\text{سرعة دوران رأس المال} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{رأس المال}} = \frac{٣٠٠٠٠٠٠}{٥٠٠٠٠٠} = ٦ \text{ مرات}$$

ويلاحظ هنا أنه من الممكن الحصول على ربحية رأس المال من خلال مضاعفة ربحية المبيعات بسرعة دوران رأس المال. وبمعنى أخر أن ربحية رأس المال تبقى ثابتة إذا عوض النقص الحاصل في ربحية المبيعات بزيادة سرعة دوران رأس المال كما هو الحال في المثال التالي:

$$\text{ربحية رأس المال الخاص} =$$

$$\frac{\text{الربح} \times ١٠٠}{\text{المبيعات}} \times \frac{\text{المبيعات}}{\text{رأس المال الخاص}}$$

$$\frac{٣٠٠٠٠ \times ١٠٠}{٣٠٠٠٠٠٠} \times \frac{٣٠٠٠٠٠٠}{٥٠٠٠٠٠} = ٦٪$$

وعندما يتكلم المسؤول عن الربحية فإنه يفكر دائماً في العائدات التي تزيد عن القيمة التي استثمرت في المشروع. وترجع هذه العائدات (الربح) لنشاط المبيعات والخدمات التي قدمها المشروع. ويمكن قياس حجم هذه الأرباح تبعاً لمجموعتين رئيسيين من النسب: [1]

---

(١) لقد افترضنا الأرقام المبينة أعلاه لتوضيح النسب بصورة حسابية فقط.

(١) الربحية وعلاقاتها بالاستثمار:

إن العلاقة بين حجم الأرباح السنوية التي يحققها المشروعه وكمية الأموال التي استثمرت من أجل تحقيق هذا الربح لهي علاقة أساسية في حياة المشاريع الاقتصادية. وقد أثير حول كيفية حسابها شيء من الجدل إلا أن هناك عدداً من النسب المتفق عليها لتستخدم لحساب مثل هذه العلاقة:

(أ) $\frac{\text{مجمل الدخل (قبل خصم الفائدة والضريبة)}}{\text{مجموع الأصول}} = \frac{٨٠٠٠٠}{٨٠٦٠٠٠} = ١٠,٦٪$

(ب) $\frac{\text{صافي الربح} \times ١٠٠}{\text{مجموع الأصول}} = \frac{١٠٠ \times ٣٠٠٠٠}{٨٠٦٠٠} = \frac{٣٠٠٠}{٨٠٦} = ٣,٧٪$

(جـ) $\frac{\text{صافي الربح} \times}{\text{صافي قيمة المشروع}} \quad \frac{١٠٠ \times ٣٠٠٠٠}{٤٨١٠٠٠} = ٦,٢٤٪$

(٢) الربحية وعلاقتها بالمبيعات:

ويهتم المسؤول أيضاً بالعلاقات القائمة بين الربح وكمية المبيعات التي حققها المشروع. وتساعد هذه النسبة المسؤولين في تقييم كفاية العمليات التي يقوم بها المشروع. إلا أن تغير الأسعار وكمية المبيعات تحد من الثقة ومقدار الاعتماد عليه كمقياس دقيق وغير متحيز. وهناك نقطة أخرى جديرة بالاهتمام وهي أن الاختيار الصحيح لكفاية المشروع وربحيته تعتمد على نسبة العائدات التي حققها المشروع بالنسبة للاستثمار التي استخدمها. إنه لمن الممكن أن يحصل المشروع على نسبة مئوية عالية من الأرباح من المبيعات لتلك الفترة الزمنية. إلا أنه من الممكن أيضاً أن يحقق المشروع نسبة منخفضة من الأرباح بالنسبة للاستثمارات المستخدمة إذا كانت كمية المبيعات منخفضة نسبياً.

وبنفس المنـطق أنه من الممكن الحصول على نسبة عالية من الأرباح بالنسبة لقيمة المشروع الصافية وبنفس الوقت قد يكون هناك انخفاض في سرعة دوران القيمة الصافية وفارق الربح (Profit Margin) .

$$\text{(أ)}\quad \frac{\text{مجمل الدخل (قبل الفائدة والضريبة)} \times ١٠٠}{\text{المبيعات}} = \frac{٨٥٠٠٠٠}{٧٠٩٠٠٠} = ١٢,٠٠٪$$

$$\text{(ب)}\quad \frac{\text{صافي الربح} \times ١٠٠}{\text{المبيعات}} = \frac{٣٠٠٠٠ \times ١٠٠}{٣٠٠٠٠٠٠} = ١٪$$

$$\text{(جـ)}\quad \frac{\text{تكاليف البيع}}{\text{المبيعات}} = \frac{٢,٥٠٠,٠٠٠}{٣٠٠٠٠٠٠} = ٨٣,٣٣٪$$

$$\text{(د)}\quad \text{فارق الربح الكلي (Profit Margin)} = \frac{\text{المبيعات ـ نفقات البيع}}{\text{المبيعات}}$$

$$= \frac{٣٠٠٠٠٠٠ - ٢٥٠٠٠٠٠}{٣٠٠٠٠٠٠} = \frac{٥٠٠٠٠٠}{٣٠٠٠٠٠٠} = \frac{١}{٦} = ١٦,٦٪$$

$$\text{(هـ)}\quad \text{نسبة دوران الأصول} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{الأصول}} = \frac{٣٠٠٠٠٠٠}{٨٠٦٠٠٠} = ٣,٧٢ \text{ مرة}$$

ويوضح الشكل (١) التالي العلاقات القائمة بين النسب المختلفة التي ذكرناها سابقاً.

(هـ) المهارة الإدارية (Managerial Skill)

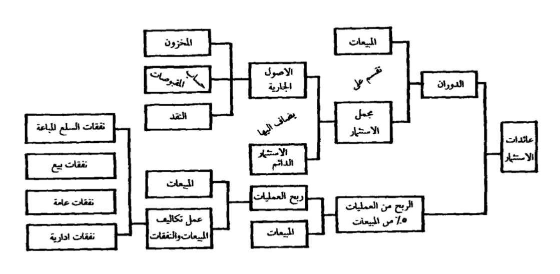
بدأت الإدارة تظهـر كهيئة مستقلة منذ فترة وجيزة فقط لا تزيد على عشرين سنة، وانفصلت عن الملكية (Ownership) التي كانت ملازمة لها طوال القـرون العديدة في حياة الإنسان. وكانت الملكية تأخذ وجه الصدارة في جميع الأمور المتعلقة بالمؤسسة الاجتماعية. فحق الملكية ومسؤولياتها كانت موضـوعـاً للبحث والنقاش طيلة القرون الماضية. ولم يقتصر الفصل بين

الملكية والإدارة على المؤسسـات الاقتصـادية الخاصة بل امتد إلى الأنظمة الحكومية مما أدى إلى انفصال السلطة التشريعية والسلطة القضائية والسلطة التنفيذية عن بعضها البعض.

وقد بينا في فصل سابق من هذا الكتاب أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة ـ خاصة إدارة الأعمال ـ في حياة مجتمعنا الحديث إلا أن ذلك لم يكن كافياً حيث أن معظم الطلاب المختصين بدراسة إدارة الأعمال يأملون أن يخرجوا إلى الحياة العملية ويصبحوا مدراء أو مسؤولين في شركات البلد ومؤسساتها الاقتصادية المختلفة. لهذا فإنه مَن الضروري أن يتعرف الطالب على أهم المتطلبات التي يجب أن يتميز بها المدير الناجح. ويتفق الكتاب أن المدير الناجح يتميز بثلاث خصائص أو مهارات أساسية وهي:

شكل (١)

العلاقة بين النسب المختلفة



المصدر

Erich A. Helfert, Techniques of Financial Analysis (Homewood, Illionis: Richard D. Irwin, Inc., 1967) p. 70)

(١) المهارة الإنسانية (Human Skill)

كثيراً ما تعرف الإدارة بأنها «القدرة على إنجاز العمل من خلال الأفراد الأخرين». فوظيفة المدير الأساسية هي التعامل مع كافة أنواع الأفراد العاملين في المشروع والتفاعل معهم حتى يتمكن من دفعهم إلى القيام بالعمل الذي يريد إنجازه. ولهذا فإنه من الضروري أن يتمتع المدير بمهارة إنسانية فائقة. وتأخذ هذه المهارة أوجهاً متعددة. فالمدير الناجح يجب أن يكون طليق اللسان، سريع البديهة، واضح التعبير، قوي الحجة والإقناع، فهو باتصال دائم مع فئات متعددة ـ عمالاً وموظفين ورجال أعمال آخرين وموردين وممولين ومستهلكين ونقابات عمالية وممثلي الحكومة... وغيرها ـ تختلف في مقدار ثقافتها ونطاق تفكيرها. فالمدير يحتاج إلى مهارة إنسانية ليتعامل ويتفاعل مع هذه الفئات المختلفة كل على مستواها الخلقي والثقافي والعقلي.

(٢) المهارة التيكنولوجية (Technical Skill)

والمهارة الثانية التي يجب أن يتصف بها المدير هي المهارة التيكنولوجية ولا نعني هنا أن يكون المدير مختصاً أو عالماً بأمور التيكنولوجيا والعلوم الحديثة الأخرى. وإنما يجب أن يكون ملماً بما يدور حوله في المشروع من نشاطات مختلفة حتى يتمكن من القيام بمهمته بأكبر كفاية ممكنة. فالمدير يعتمد على من حوله من المختصين في أمور الإحصاء والمحاسبة والتمويل والتوظيف والقانون... وغيرهم ممن يعملون من أجل تسهيل مهمته في اتخاذ القرارات وهو أيضاً الذي يتحمل مسؤولية قراراته. فلابد للمدير إذن أن يكون عنده بعض الإلمام في المواضيع المختلفة التي تتعلق بوظيفته فيجب أن يكون عنده إلماماً في المحاسبة حتى يتفهم تقارير المحاسب ويستنبط منها ما يساعده في اتخاذ قراراته. ويجب أن يلم أيضاً بالفلسفة وعلم النفس حتى يتمكن من

التفاعل مع الفئات المختلفة من القوى البشرية التي تؤثر على سير المشروع. وعليه أن يلم بالقانون ليتفهم النواحي القانونية على علاقاته المختلفة. ويجب أن يلم بالنواحي التيكنولوجية التي تتطلبها طبيعة الإنتاج. فالمهارة التيكنولوجية في مفهومنا هذا لا تعني الاختصاص أو التفصيل، بل الإلمام العام بجميع النواحي الفنية التي تساعده في القيام بعمله بصورة أفضل.

(٣) المهارة الإدراكية (Conceptual Skill)

وتعتبر المهارة الإدراكية من أرقى أنواع المهارات الإدارية على الإطلاق. والمهارة الإدراكية بصورة مبسطة هي مقدرة المسؤول على النظر إلى المشروع - بجميع أجزائه وفروعه - كوحدة واحدة وأن يوازن بين مصالح هذه الأجزاء بصورة واقعية وموضوعية حتى يتمكن من اتخاذ أفضل القرارات التي تتناسب ومصلحة المشروع الكلية. فالمشروع الصناعي مثلاً يتكون من أقسام مختلفة ومن إدارات متعددة في كل قسم. كل جزء من هذه الأجزاء به أهدافه الخاصة واحتياجاته الخاصة - احتياجات مالية وبشرية وآلية. كل هذا يعود في النهاية إلى المدير بصورة رقمية (بالفلس والدينار) وعليه أن يوزع الميزانية السنوية المقررة بين هذه الأجزاء المختلفة بطريقة تعود على المشروع بأفضل النتائج وتحقق له أهدافه بأقل ما يمكن من التكاليف. فليس من مصلحة المشروع أن يتجاهل المدير احتياجات بعض الأقسام أو أن يقوم بتنمية دائرة على حساب دائرة أخرى. فالمشروع وحده متكاملة أشبه بجسم الإنسان فإذا أصيب الأصبع بجراح ولم يجد العناية الكافية فإن جميع الجسم سيتأثر بأوجاعه.

الفصل الرابع

الادارة والعلوم الأخرى

علم الادارة والعلوم الأخرى

- علم الاجتماع
- علم النفس
- العلوم الطبيعية والرياضية
- علم القانون
- علم الأخلاق
- علم الأقتصاد
- علم العمل
- علم العلاقات الانسانية
- علم السياسة

الفصل الرابع
الادارة والعلوم الأخرى

أن علم الادارة ـ كغيره من العلوم الأخرى ـ يرتبط ارتباطاً وثيقا بمجالات المعرفة المختلفة. ولهذا فانه من الضروري عند بحث علم الادارة أن تؤخذ بعين الاعتبار مجالات المعرفة الاخرى ومعرفة ما اجرى فيها من أبحاث ودراسات يمكن الاستفادة من نتائجها أو النهج على منوالها للتوصل إلى الهدف المطلوب. ومن الملاحظ أن النظام الاقتصادي الحديث يتميز بالتعقيد والتطور السريع اذا قورن بمشاريع القرون الماضية مما جعل العملية الادارية أكثر تعقيدا عن سالفتها، وأصبح من الضروري ظهور علم خاص بادارة الأعمال « يبحث في المبادىء والأصول الواجب تطبيقها في النواحي الادارية للنهوض بمستوى الانتاج والخدمات »[1]. ولما كانت المشاريع الاقتصادية الحديثة تمثل مجتمعات صغيرة ونماذج مصغرة من المجتمع الأكبر، وأنها تفسح المجال للعاملين فيها بقضاء الجزء الأكبر من حياتهم النشطة فيها وتفسح لهم مجال التفاعل المباشر مع فئات مختلفة داخل المشروع وخارجه ـ العاملين في المشروع على مختلف المستويات، والموردين، والزبائن، والممولين، وأصحاب المصالح المختلفة ـ بالاضافة إلى تدخل الدولة للتزايد في النشاطات التجارية والصناعية وذلك بوضع التشريعات والنظم والقوانين التي تعمل على دعم الاقتصاد وتنمية وتوجيه نشاطاته المختلفة. بسبب ذلك كله قامت علاقة وثيقة بين علم ادارة الأعمال والعلوم الأخرى. وتزداد هذه العلاقة توثيقا مع مرور الزمن بسبب التعقيدات

---

(١) الدكتور محمد عليش، المصدر السابق، ص ١٦.

الاقتصادية والتطورات السريعة والمختلفة التي تميز هذا العصر.

وسنقوم في الصفحات القليلة التالية على بيان علاقة علم ادارة الأعمال بالعلوم التالية:ـ

- ـ علم الاجتماع
- ـ علم النفس
- ـ العلوم الطبيعية
- ـ علم القانون
- ـ علم الأخلاق
- ـ علم الأقتصاد
- ـ علم العمل
- ـ علم العلاقات الانسانية
- ـ علم السياسة

١) علم الاجتماع

يهتم علم الاجتماع بدراسة المجتمع بشكل عام. فهو يقوم على دراسة الجماعات وتكوينها ووظائفها. فالمجتمع الانساني الكبير بقواعده وأسسه وأنظمته يتمثل بصورة جلية في المجتمع القانوني الأصغر الذي أطلق عليه أسم المنشاة الاقتصادية. فالنظم العائلية والاقتصادية والسياسية والدينية والتربوية تكون جوهر العلاقات والقوى الاجتماعية. فعلم الاجتماع هو الذي يعرفنا على خصائص المجتمع وميزاته وقواعد تكوينه والعوامل المختلفة التي أثرت في نموه وتطوره.

ومن أجل تحقيق أهدافه فإن علم الاجتماع يهتم بصورة كبيرة بجمع الاحصائيات وتنظيم الأبحاث الاجتماعية لكل ما يتعلق بأحوال الفرد

والجماعة مما أدى إلى ظهور علم اجتماعي خاص يدعى بالديموغرافية الاجتماعية (Social Demography) أو علم دراسة السكان. ومن أبرز الدراسات الاجتماعية في هذا القرن هي التي قام بها البروفسور دافيد ريسمان (David Riesman) (١) الأستاذ في جامعة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية. فقد درس ريسمان التطورات التي طرأت على المجتمع الأمريكي، وتعرف على ثلاثة تطورات هامة في حياة ذلك المجتمع. ففي بداية استطيان القارة الأمريكية كان الفرد متأثراً بالتقاليد والعادات الاجتماعية التي كانت تتمثل في سيطرة العائلة والكنيسة على سلوكه وتصرفاته. وقد اطلق ريسمان على هذا النمط الاجتماعي اسم «الموجه بالتقاليد» (Tradition Directed). ولكن المجتمع اخذ بالتغير عندما بدأ السكان في اكتشاف حدود جديدة والتوسع في قلب القارة متجهين إلى الغرب (Western Frontiers) فسادت النعرات الفردية والمصالح الشخصية كما تبين لنا أفلام (رعاة البقر) التي نراها في دور السينما وعلى شاشة التلفزيون. فقد كانت فترة حاسمة في حياة المجتمع الأمريكي حيث تحرر الفرد من قيود التقاليد وسيطرة العائلة وأخذ يرعى مصلحته الشخصية بدلاً من مصلحة الأسرة والمجتمع. وقد أطلق على هذا السلوك اسم «التوجيه الذاتي» أو «الموجه داخليا على نفسه» (Inner-Directed). ثم جاءت المرحلة الثالثة بعد انتهاء الاكتشافات والتوسع وهي مرحلة الاستقرار والنمو والتطلع الى الغير والاقتداء به (Other - Directed) وهذا ما نلمسه في عصرنا هذا. فالفرد في هذا المجتمع يحاول التمشي مع أقرانه خوفا من الانتقاد والعزلة.

ومما لاشك فيه ان هناك علاقة وثيقة تربط بين علم الاجتماع وعلم ادارة الأعمال. فرجال الأعمال يهتمون بالدراسات السكانية - توزيع السكان

---

(١) David Riesman The lonely Crowd (New York: Doubleday Anchoe Books, Doubleday and Company, Inc., 1953)

وكثافتهم جغرافيا، ثم ثقافتهم، وتوزيعهم حسب السن والجنس واللون. . . الخ ـ لأنها تعتبر الأساس في دراسة الأسواق وتوزيع المنتجات. فمقدار كثافة السكان تنير الطريق أمام رجال التسويق في المشروعات الاقتصادية لمعرفة مقدار ما يمكن تسويقه من سلع وخدمات في المناطق المختلفة. وكثيرا ما تقوم المشاريع الاقتصادية الكبيرة بدراسات مستفيضة للاسواق المحلية والخارجية حتى تتعرف على مقدار حصتها من تلك الأسواق ومقدار ما يمكن استخلاصه من منافيسها. فتقوم بتصنيف السكان عى أساس الجنس والعمر والثروة والدخل وتعمل على تنظيم الاحصائيات التي تدل على قدرة المستهلك الشرائية وحاجته من تلك السلع والخدمات خلال الفترات المختلفة من العمر.

ونجد في البلدان المتقدمة مشروعات كبيرة تعمل في حقل جمع المعلومات والاحصائيات وتصنيفها بأشكال مختلفة وبيع هذه المعلومات لمن يريد مقابل ثمن معين. كما ان هذه المشروعات تقوم على أجراء دراسات تسويقية مستفيضة وخاصة لأي مشروع يطلب منها ذلك. فهناك الكثير من المشروعات الاقتصادية التي لا تقوى على دراسة سلوك المستهلك بالحصول على تلك المعلومات من المشاريع المختصة كشركة نيلسون (A.C. Nielson and Company) التي تعتبر من أكبر شركات الولايات المتحدة لجمع المعلومات في حقل التسويق.

وقد كانت لبحوث علم الاجتماع اثر كبير في أعمال المشاريع الاقتصادية. فالتخطيط الاجتماعي مثلا هو احد نشاطات علم الاجتماع الذي ظهر نتيجة للتطور السريع في وظيفة الدولة من جهة ولادراك أصحاب المشاريع بأهمية العنصر البشري في الانتاج من جهة اخرى. فقد أخذ رجال الأعمال يحرصون على توفير الخدمات الاجتماعية للطبقة العاملة ورفع مستوى معيشتها وتحسين ظروف العمل نظرا للعلاقة الوثيقة بين اشباع رغبات

الافراد الاجتماعية وكفايتهم الاقتصادية. وقد اثبتت التجارب والدراسات المختلفة ان كفاية العامل الانتاجية تزداد كلما ازداد مقدار ما يقدم له المشروع من خدمات تشبع رغباته وحاجياته المختلفة. ومما لاشك فيه ان زيادة الكفاية الانتاجية تعود على المشروع بأرباح وفيرة وتعود على المجتمع بالتقدم الاقتصادي والعيش الرغيد.

٢) علم النفس

تقوم ادارة الأعمال ـ كما عرفناها سابقاً ـ على العنصر الإنساني في تحقيق الأهداف المعينة عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة. ولا يمكن أن يتم تحقيق الأهداف الا بقرارات المسؤولين في التنسيق بين الجهود الإنسانية وعوامل الأنتاج الأخرى ثم توجيهها ورقابتها. كما ان تحقيق الهدف المطلوب لا يتم بفضل جهود المسؤول (المدير) وحده، بل يجب على المسؤولين الآخرين في جميع المستويات الادارية أن يقوموا بالمهام المعهودة اليهم. فلا بد للمدير أن يكون ملما بوسائل التشجيع والترغيب وطرق الحفز حتى يتمكن من الحصول على تعاون مرؤوسية في أداء مهماتهم إلى الحد الأعلى من كفايتهم الانتاجية مع الاحتفاظ بروح معنوية عالية.

ولهذا فإن العلوم الاجتماعية المختلفة تعمل متكاتفة في تحقيق أهداف المجتمع العامة وتوجيه الحياة فيه لاسعاد أكبر عدد ممكن من أفراده وذلك عن طريق استخدام طاقاته البشرية والمادية والآلية بأعلى كفاية ممكنة (Maximum Utilization of Resources). ويعتبر علم النفس من أهم العلوم الاجتماعية في تحقيق أهداف المجتمع المنشودة. ومع أنه علم حديث الا أن جذوره تمتد إلى وجود الانسان نفسه. ويبحث على النفس في الحقائق النفسية والسلوك الإنساني فهو يستخدم الاساليب العلمية في دراسة سلوك الفرد والعوامل

التي تؤثر عليه وتحد سلوكه وتصرفاته. وبما أن المجتمع هو مجموعة من الأفراد فإن علم النفس يهتم بدراسة الأفراد وتنظيماتهم واتجاهاتهم. ويمكن تعريف علم النفس «بأنه العلم الذي يبحث في دوافع السلوك ومظاهر الحياة العقلية الشعورية منها واللاشعورية، دراسة ايجابية موضوعية، تساعد على افساح المجال للقوى والمواهب النفسية كي تنمو وتستقل فيما يساعد على حسن التكيف مع البيئة وما يؤدي إلى تحسين الصحة النفسية للأفراد والجماعات». ومن هنا نجد أن علم النفس في غاية الأهمية لادارة الأعمال لأن الدراسات والنظريات في هذا العلم تمهد لرجل الأعمال طريقه في فهم العنصر الإنساني. فقد اظهرت دراسات علم النفس الاوجه المختلفة لسلوك الفرد وميوله وغرائزه وطباعه وحاجاته والطرق المختلفة التي يمكن اتباعها لحفزه وتشجيعه على العمل بروح معنوية عالية.

وفي سنة ١٩١٣ تبلورت هذه الرابطة الوثيقة بين علم النفس وعلم ادارة الأعمال بفضل جهود هيوغو منستربيرغ (Hugo Munsterberg) [1] بما يسمى اليوم بعلم النفس الصناعي الذي أصبح له اثر كبير على ادارة الأفراد في المشاريع الصناعية. وتستخدم المشاريع الصناعية علم النفس في اختيار الموظفين وتحديد جداراتهم ومعنوياتهم واستعدادهم النفسي في تحمل مسؤولياتهم ومواجهة المشاكل والضغوط التي تكتنف حياتهم العملية. وليس من الغريب ان نرى اليوم بعض الشركات الكبيرة في الدول الراقية تستخدم علماء النفس لما يقدمونه من خدمة لادارة الموظفين والعلاقات الإنسانية في التعرف على سلوك الفرد والجماعات وكيفية توجيهها لتحقيق أهداف المشروع.

---

(١) يدعى هيوغو مونستربيرغ. ب علم النفس الصناعي وقد شهر سنة ١٩١٣ كتابه المشهور «علم النفس والكفاية الصناعية».

Psychology and Industrial Efficiency. (Boston: Houghton Mifflin Co., 1963).

وبالاضافة إلى علم النفس الصناعي الذي يستخدمه رجل الأعمال لرفع كفاية العاملين في المشروع فانه يستخدم أيضاً علم النفس التجاري في التعامل مع المجتمع الخارجي. فرجل الأعمال لا يستطيع العمل في عزلة عن المجتمع. فهو في اتصال مباشر مع فئات مختلفة من الناس من موردين ومنتجين وناقلين ومستهلكين وموظفين ممن يعاونوه في القيام بعمله. فهو يستخدم دراسات علم النفس وبحوثه للتنبؤ بسلوك الانسان ومعرفة الوسائل التي يمكن بواسطتها التأثير عليه لمصلحته الخاصة. ولهذا فانه من الممكن الاستفادة من علم النفس في المشاريع الاقتصادية لتحقيق ثلاثة أغراض أساسية وهي: أولا، رفع الكفاية الانتاجية في المشروع عن طريق التوجيه والارشاد الصحيح وعن طريق الحوافز والمشجعات ورفع الروح المعنوية بين العمال. ثانيا، زيادة التنسيق بين الشخص والوظيفة التي يشغلها وذلك عن طريق الاختيار الصحيح ـ وضع الشخص في المكان المناسب بما يتفق وقدراته ـ ثم مساعدة الموظف (العامل) على التكيف في محيطه الجديد. ثالثا، زيادة الاستقرار بين الموظفين والعاملين، أي تخفيض نسبة دوران الأيدي العاملة إلى حدها الأدنى من خلال سياسة توظيف سليمة وشروط عمل جيدة كالخدمات المختلفة والأجور العادلة والاعتراف بكرامة الافراد... وغيرها.

٣) العلوم الطبيعية والرياضية

تعنى هذه العلوم بدراسة الظواهر والتنظيمات الطبيعية والعمل على تفهم أسبابها وتأثيرتها. وتضم هذه المجموعة علم الفيزياء والكيمياء والبيولوجيا... الخ. فاذا نظرنا إلى علم الفلك مثلا نجده يبحث في تركيب الكون ونظامه ومدارات النجوم والكواكب. ولولا هذا التنظيم لتصادمت بعضها مع بعض وتغيرت طبيعة الكون مرات عديدة. وعلم

الفيزياء أيضـاً يبين لنا قواعد الجاذبية وانعكاسات الضوء والقوى الرافعة والتيارات الكهربائية. ثم علم الكيمياء الذي يقوم ببيان القواعد الأساسية للتفـاعـلات الكيماوية بين عناصر الطبيعة المختلفة. وخلية النحل وخلية النمل تضرب بها الأمثال في التنظيم والتنسيق بين أعضاء مجتمعاتها.

ومن هنا تبدو العلاقة الوثيقة واضحة بين العلوم الطبيعية وعلم ادارة الأعمال. فادارة الأعمال تعمل على تنسيق الجهود البشرية وغير البشرية في أطار تنظيمي سليم يضمن رفع الكفاية الانتاجية للمشروع ورفع مستوى المعيشة في المجتمع بشكل عام. ولابد لذلك التنظيم من الاعتماد على قواعد علمية راسخة تضمن له تحقيق الكفاية الانتاجية. وهناك اعتقاد شائع بين علماء الادارة أن ادارة المشاريع الاقتصادية في المجتمعات الإنسانية مستمدة من اكتشاف الإنسان للظواهر الطبيعية وتبصره فيها. وقد تعزى الوظائف الادارية في الطبيعة ـ كما هي بين النحل والنمل ـ إلى عوامل الغريزة بينما هي نتيجـة التحليل والتفكـير في المجتمـع الإنسـاني. إلا أن ذلك لا يخالف الاعتقاد المذكور، حيث أن الإنسان اكتشف تلك الظواهر البدائية وأخذ يعلل أسبابها ويعمل على تطبيقها في حياته العملية. فالتخطيط مثلا جزء من عمل النمل أو النحل الذى يسعى للحصول على مورد الرزق وتخزينه من أجل الاستخدام في الأيام الباردة أو التي لا يتوفر فيها ذلك المورد. والقيادة تظهر واضحة في خلية النحل التى تقع تحت سلطة الملكة. ومبدأ التخصص أيضا الذي يتميز فيه هذا العصر لا يختلف عن مبدأ التخصص الذي تعمل فيه تلك الحشرات الـدنيا. ثم الـرقـابة وهي عملية التأكد من ان الخطة المرسومة قد نفذت بأعلى كفاية ممكنة ما هي الا عملية في صميم الغريزة البدائية بين الحشرات المذكورة. ولولا وجود مثل عملية الرقابة لوجدنا ان تلك المخلوقات قد أخذت بالانقراض.

فكـما أن العلوم الطبيعية تعتمد على أسس وقواعد كذلك علم ادارة الأعمال قد أخذ يعتمد على قواعد علمية سليمة. ويعتمد نجاح المؤسسة التجـارية في عصرنا هذا ـ عنصر المنافسة الحادة ـ على قرارات المسؤولين والمدراء، اذ ان تلك القرارات تعمل على تحديد موارد المؤسسة من ناحية وعـدد المؤسسـات في تلك الصنـاعة من ناحية أخرى. وكلما كانت تلك القرارات أقرب إلى الدقة والواقعية كلما كتب للمؤسسة نصيب أوفر من النمو والاستقرار وازدادت قدرتها على البقاء في حلبة المنافسة التجارية مدة أطول. ولهذا فقد أصبح يتحتم على المسؤولين ان يحسنوا الاطلاع على جميع الأفكار العلمية الحديثة التي تساعد في أخذ قرارات أفضل وبنسبة أكبر. ومن هذه الأفكار العلمية الحديثة ما يسمى بالبحوث العلمية (Operation Research) التي مازالت مجرد اسم عنـد الكثـير من رؤساء المشاريع والمسؤولين فيها. فالبحوث العلمية تتعلق في صميم الوظيفة الادارية ـ اتخاذ القرارات ـ فهي طريقـة ترتكـز على مجمـوعـة من الأساليب المستمدة من العلوم الطبيعية والرياضية والتي تعد بتحسين ملموس في طبيعة القرارات الادارية. ومع أن هذا النوع من المعرفة لا يزال وليد عهد حديث الا أنه أظهر بعدا في فهم المشـاكـل التجارية كضبط قوائم الجرد (Inventory Control) وجداول أعمال الانتـاج (Production Programs) والتخزين والنقل والاعلان التي لم يتفهمها المسؤولون من قبل.

ومن هنـا يتضـح بأن هنـاك علاقة كبيرة ووثيقة بين العلوم الطبيعية والرياضية من جهة وعلم الادارة من جهة أخرى. فالمسؤولون وذوو السلطة في المشـاريع التجـارية يعتمـدون إلى حد بعيد على استخـدام نظرية الاحتمالات والمعادلات والنماذج الرياضية للتوصل إلى حلول أكثر موضوعية للمشـاكـل التي تواجههم. كما أن العلوم الـطبيعية تزود هؤلاء المسؤولين بالأسس والقواعد الراسخة مما يجعل قراراتهم أكثر كفاية في استعمال موارد الانتاج.

٤) علم القانون

يعمل علم القانون على تنسيق النشاطات الاجتماعية والتوفيق بين مصالح الأفراد المختلفة من أجل تحقيق حياة مستقرة ومثمرة. ويعرف القانون بمفهومه الواسع بأنه «قاعدة للنشاط يفرضها الرئيس ويلتزم باطاعتها المرؤوس».

"Law, in its most Comprehensive sense, signifies a rule of action prescribed by some superior which the inferior is bound to obey" (1)

وبطريقة اخرى يمكننا تعريف القانون بأنه «القاعدة للسلوك المدني كما تصفه السلطة العليا في الدولة، تنص على السلوك الصحيح وتحرم السلوك غير الصحيح».

فعلم القانون هو مجموعة من القواعد والأسس التي تنظم علاقة الجماعات من أجل تحقيق تناسق اجتماعي لضمان بقاء المجتمع واستقراره ونموه. وتعمل هذه القواعد أيضاً على التوفيق بين حاجات الأفراد المختلفة والمتضاربة من أجل تحقيق الهدف المشترك. وتقوم هذه القواعد على أساس الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية السائدة ولهذا فان القانون يرعى مصلحة الفرد ضمن البيئة الراهنة.

وتتمثل العلاقة بين ادارة الأعمال وعلم القانون في التشريعات المختلفة التي تنظم المعاملات التجارية داخل البلد وخارجه. فقانون التجارة الدولي ما هو الا تنظيم العلاقات التجارية بين الدول المختلفة لصيانة حقوق كل من هذه الدول وضمان القيام بالتزاماتها ومسؤولياتها التجارية تجاه الدول الأخرى التي تتعامل معها. وأما التشريعات الداخلية فهي تعمل تنظيم

(١) **Nicholas Faclone, Laber Law (New York: John wiley and Sons, Inc., 1962) p. 1.**

العلاقات التجارية داخل البلد نفسها. وتعمل هذه التشريعات لتحقيق الأهداف التالية:ـ

١) تنظيم الادارة التجارية بين المؤسسات الاقتصادية وذلك بتوحيد بعض المعاملات التجارية الرئيسية كالطرق المحاسبية، اجراءات الاستيراد والتصدير، والأوراق التجارية والعقود وأسس انشاء المشروع وقواعد افلاسه. . . . . وغيرها. فيصبح القانون التجاري في هذه الحالة دليلا يهدي رجال الأعمال في تصرفاتهم ومعاملاتهم حتى تكون على أساس قانوني صحيح.

٢) حماية مصالح كل من رجال الأعمال من جهة والعاملين في المشاريع الاقتصادية من جهة أخرى. فهناك فترة في تاريخ كل دولة راقية تتميز بطغيان رجال الأعمال على مصالح العمال أو العكس. فأخذت الحكومة تتلمس مسؤولياتها تجاه كل من الطرفين فوضعت القوانين والتشريعات لحماية مصالح كل منهما من عدوان الآخر: لهذا فأن القوانين تحد من سلطة رجال الأعمال وتبين المجالات التي تقع فيها مسؤولياتهم. ومع انها قد حدّت من حرية العامل على الاضراب مثلا الا انها منحته حقوقا وامتيازات قانونية لترفع من شأنه وتزيد من مستوى معيشته.

٣) حماية المجتمع من جشع رجال الأعمال من جهة وتصرفات العمال التعسفية من جهة اخرى. أن مسؤولية الحكومة الاولى حماية مصالح المجتمع والضرب على أيدي الفئة القليلة من رجال الأعمال الذين يحاولون تحقيق الأرباح باستخدام وسائل غير قانونية أو لا أخلاقية كاثارة الشائعات الكاذبة لدفع أفراد المجتمع بصورة غير مباشرة إلى شراء ما لديهم من سلع كاسدة، أو رفع الأسعار بصورة غير طبيعية، أو عدم الصحة في الدعاية والاعلان للسلع التي ينتجونها. . . وغير ذلك. وكذلك يمكن للعمال ان يضروا المجتمع بشكل فعال اذا استخدموا أسلوب الاضراب عن العمل في

كل مناسبة للحصول على مآربهم. أو قيامهم بأعمال تخريبية ضد المشاريع الاقتصادية اذا لم تستجب لرغباتهم.

لهذا فقد ساهم على القانون مساهمة فعالة في الاقلال من النزاع بين العمال وأرباب العمل، وفي حماية المستهلك من تطرف أو أي منهما، ووضع الأسس التي يمكن أن تهتدي بها جميع الفعاليات الاقتصادية في اقامة علاقات عمالية صحيحة والاشراف عليها مما يؤدي إلى رفع الكفاية الانتاجية وإلى رفع مستوى المعيشة مقرونا بالاستقرار والازدهار.

٥) علم الأخلاق

يعنى علم الأخلاق بالبحث والدراسة في سلوك الفرد. ويختلف علم الاخلاق عن علم النفس في مجال عمل كل منهما. فبينما يعمل علم النفس في دراسة سلوك الانسان للتعرف على العوامل البيئية والوراثية التي حدت بالفرد لاتباع سلوك معين، يقوم على الاخلاق بالبحث في وجهة نظر صحة ذلك السلوك أو خطئه. وكما يقول الدكتور محمد عليش «يقوم علم الأخلاق بدراسة آداب السلوك والدوافع الانسانية للتميز بين الخير والشر» (١). ومن هنا تتضح العلاقة القائمة بين علم الاخلاق وعلم ادارة الأعمال. فعلم الأخلاق يقوم بوضع الاطار الخلقي الذي يجب ان تتحلى به جميع الاطراف المعنية ـ رجال الأعمال والعملاء والمستهلكين ـ عند التعامل مع بعضها البعض.

ومع أن علم الأخلاق يعتبر من أقدم العلوم حيث كان موضوع كتابات العديد من الفلاسفة اليونان والرومان والعرب الا انه أخذ في الأونة الأخيرة الطابع النظري فقط. وفي مجال ادارة الأعمال بشكل خاص فقد أخذ أرباب

---

(١) الدكتور محمد ماهر عليش، المصدر السابق، ص ٣٢.

العمل يبتدعون الوسائل ـ الشرعية وغير الشرعية ـ للتوصل إلى اهدافهم، وطغت على عقولهم فكرة الربح المادي بغض النظر عن الوسائل التي يمكن اتباعها لتحقيق ذلك الغرض. فانتشر الغش والخداع والكذب في الاعلان وتمويه المعلومات وخيانة الامانة. . . وغيرها من الصفات غير المحمودة ومما يعيق التقدم والازدهار الاقتصادي ولكن المجتمع اخذ يستيقظ وأخذ يتنبه لاكاذيب التجار والاعيبهم. ولكن هناك مثلا يقول «يمكنك أن تخدع بعض الناس بعض الوقت ولكنك لا تقدر على خداع كل الناس طول الوقت». فأخذ المستهلكون يحجمون عن التعامل مع ذلك النوع من التجار وفقدت فيهم الثقة مما أدى إلى تغيير جذري في سلوك أرباب العمل وجعلهم يتقربون من مبادىء الأخلاق القومية. ونرى اليوم أن المؤسسات الاقتصادية الكبيرة في الدول الراقية بوجه عام تحرص على اكتساب ثقة عملائها وعلى بناء شهرة طيبة (Good will) في المجتمع لغرض دعم مركزها في السوق وبالتالي زيادة الأرباح.

وقد لعبت الحكومة دوراً هاماً لانجاح عملية التغير في سلوك أرباب العمل. فقد أدركت الحكومات الراقية أن المستهلك قد تحمل الكثير من الخسائر نتيجة لجشع التجار والاعيبهم اللاأخلاقية، وأن ذلك سيؤدي إلى مواجهة حتمية بين الطرفين تسفر عن عواقب وخيمة للمجتمع بأسره. ولهذا فقد تداركت الموقف المتدهور بسن القوانين والتشريعات الضرورية وانشاء الأجهزة الادارية الفعالة لتطبيق تلك القوانين التي تعمل على حماية الجمهور ومصالح المجتمع من اغراء التجار الباطل ومن أساليب تسويفهم في المعاملات بشكل يضمن للمجتمع سلعا طيبة في الجودة والمتانة. وهنا أخذ رجال الأعمال بالتروي والتفكير والعمل على انصاف المستهلك واحترام كرامته. وقد شهد النصف الثاني من هذا القرن تغيرا ملموسا في سلوك رجال الأعمال حيث أخذوا بتدريب موظفيهم على الأسس الصحيحة في العلاقات العامة والعلاقات الانسانية وتزويدهم بالنصائح القيمة في حسن الأخلاق

والمعاملة الحسنة. وكثيرا ما نجد المؤسسات التجارية في الدول الراقية قد تبنت شعارات جديرة بالتقدير منها «المستهلك دائماً على صواب» (The Customer is Always Right) و«المستهلك هو الملك» (The Customer is King) و«شعارنا هو خدمتك» (Our motto is your Service) وغيرها.

(٦) علم الاقتصاد

إن بداية النهضة الصناعية لم تكن بداية لعلم الإدارة فحسب بل بداية للتقدم الاقتصادي المتمثل في كتاب «ثروة الأمم» (Wealth of Nations) للاقتصادي الإنكليزي الشهير «آدم سميث» (Adam Smith). ففي هذا الكتاب ظهرت الإدارة والاقتصاد كعلمين متكاملين يسيران جنباً إلى جنب. ويعرف علم الاقتصاد بأنه دراسة النشاط الإنساني في المجتمع من وجهة نظر الحصول على السلع والخدمات الضرورية لإشباع الحاجات المختلفة بفضل توزيع الموارد الطبيعية النادرة بأفضل كفاية ممكنة. وبمعنى آخر فإن علم الاقتصاد هو «علم الاجتماع الذي يبحث مشاكل استعمال وإدارة الموارد الطبيعية المحدودة لإشباع أكبر عدد ممكن من الحاجات الإنسانية اللامحدودة»[١]. فعلم الاقتصاد يبحث في مجهود الفرد بغرض زيادة الثروة (Wealth). كما أن علم الاقتصاد يقوم بدراسة الفرد من الناحية الاجتماعية التي يقوم فيها بإشباع رغباته وحاجاته من السلع والخدمات المادية وغير المادية مما يؤدي إلى مشكلات في الإنتاج والتوزيع. ويجدر الذكر هنا أن من أهم مميزات هذا القرن أن الإنتاج لم يعد المشكلة الاقتصادية الأولى، بل إن الاهتمام بدأ يتركز حول التوزيع نظراً لزيادة عدد السلع والخدمات التي تنتجها المشاريع التجارية المختلفة بالنسبة للطلب عليها، فتتنافس المشاريع

---

(١) McConnell, Principles of Economics (New York: NcGraw - Hill Book Company, Inc., 1963), p. 25.

للحصـول على دينـار المستهلك وتبتـدع جميع الوسائل الإعلانية والحوافز لتحقيق ذلك الغرض.

وهنـاك «الاقتصـاد الاجتماعي» الذي يعتبر من فروع علم الاقتصاد الهامة، وهو يبحث في وسائل تخفيف الوطأة الاجتماعية فيبحث في تحسين أوضاع العمال ورفع مستوى معيشتهم وحث أرباب العمل على استخدام الوسائل لرعاية عمالهم بما يتمشى مع القانون والعدالة ومبادىء الأخلاق. وتعتـبر الأعـمال التجارية تعبيراً عمليا للنظريات الاقتصادية المختلفة التي تحث على استخدام القواعد العلمية والإجراءات العملية في جميع النشاطات الاقتصادية. وبمعنى آخر، إن إدارة المشاريع التجارية لا تستطيع ممارسة عملهـا وتحقيق أهـدافهـا بكفـاية عالية ما لم تعمل على تطبيق النظريات والقـواعد الاقتصادية بصورة صحيحة. ولهذا فإن رجل الأعمال يجب أن يتمتع بعقلية اقتصادية حتى يتمكن من توجيه جهود المشروع بكفاية تامة ومن مواجهة المشاكل الاقتصادية التي تصادفه في حياته العملية بنجاح كبير وحتى يحقق أهداف المشروع من البقاء والاستمرار والنمو والربح.

وهنـا تظهـر العـلاقـة الـوثيقة واضحة بين علم إدارة الأعمال وعلم الاقتصاد. فقد بين آدم سميث أهمية الكفاية الاقتصادية من جراء اتباع مبدأ التخصص في العمل بمثله المشهور عن «مصنع الدبابيس» ودون أن يكون هناك تخصص في العمل قد يستطيع المصنع إنتاج ألف دبوس يومياً (إذا قام العامل بنفسه بجميع المراحل الضرورية لعمل الدبوس من المادة الخام حتى أن يصبح سلعة جاهزة). ولكن إذا ما تخصص العمال كل في عمل معين فإن كفـاية الفـرد ستـزيد بنسبـة ملمـوسة بسبب إزالة الأعمال التكرارية وغير الضرورية، وذلك يزيد في كفاية المصنع الإنتاجية بشكل عام ويؤدي إلى زيادة الإنتاج أضعاف ما كان عليه سابقاً.

فالعلاقة بين علمي الاقتصاد وإدارة الأعمال لا شك أنها قوية جداً، فعلم الاقتصاد يقوم على تزويدنا بالنظريات والأسس والقوانين في حين تقوم إدارة الأعمال على تطبيق تلك النظريات وتشرف على تنفيذها. أيضاً يقوم علم الاقتصاد بالبحث في سلوك المستهلك والنظرية الحدية وظروف السوق التي تتحكم في مجالي العرض والطلب وتحديد الأسعار والأشكال المختلفة للمنافسة والطرق المثلى في استغلال الموارد الإنتاجية النادرة (Scarce Resources). كل ذلك يعمل على مساعدة رجال الأعمال في اتخاذ قراراتهم في مجالات أعمالهم وتخصصاتهم.

لهذا فإنه يترتب على مدير المشروع والمسؤولين فيه أن يتفهموا الأمور الأساسية التي تعتمد على علم الاقتصاد حتي يتمكنوا من إصدار الأوامر الصحيحة لمرؤوسيهم أو تفسير ما يجول في أذهان أعضاء مجلس الإدارة من سياسات وتعليمات لتحقيق أهداف المشروع المرسومة. ولا نعني هنا بأنه يترتب على المدير أن يكون متعمقاً في علم الاقتصاد ـ عالماً اقتصادياً ـ وإنما ما نقصده هو أن يكون لديه الإلمام الكافي بمباديء الاقتصاد حتى يتمكن من فهم التعليمات الصادرة إليه من مجلس الإدارة أو رؤسائه. فإذا تفهم تلك التعليمات فإنه يصبح قادراً على اتباع أفضل الطرق لتنفيذها ولحل المشاكل التي تصادفه خلال عمله اليومي.

ويشير الدكتور محمد عليش إلى الأمور الرئيسية التي يجب على رجل الإدارة أن يتفهمها حتى يقوم بعمله على وجهه الأفضل[1].

أولاً: تحديد هدف المشروع. فهل الربح هو الدافع الرئيسي أم أن هناك دوافع أخرى؟ على الرغم من أهمية الربح لسد حاجات المشروع المالية الضرورية ورغم أهميته لسير العمل والاحتياجات اللازمة ورغم أنه يعتبر المعيار في قياس نجاح المشروع إلا أنه لا يعتبر الهدف الوحيد الذي يسعى

(١) الدكتور محمد ماهر عليش، المصدر السابق، ص ١٩ ـ ٢٠

المشروع لتحقيقه. فهناك العديد من الأهداف غير المادية التي تسد الحاجات النفسية لكل من العمال والمستهلكين وتجلب السعادة للمجتمع بشكل عام. وقد بين الدكتور عليش الأهداف التالية:

١ ـ إشباع حاجة أو أكثر من حاجات الإنسان (Human Wants) المتعددة.

٢ ـ قيام الأفراد بأعمال تتناسب مع تكوينهم ومقدرتهم الجسمية والعقلية وما يتفق وهواياتهم.

٣ ـ إشباع الطموح أو روح التحدي (Challenge) في حل المشكلات الإدارية.

٤ ـ التبادل التجاري بين دول العالم مما يؤدي إلى دعم اقتصاد كل منها ورفع مستوى معيشتها.

٥ ـ خلق روح الصداقة والزمالة بين العمال (Team work) نتيجة العمل سوياً في مشروع واحد ولتحقيق أهداف واحدة.

٦ ـ خلق روح التعاون (Cooperation) في مكان العمل.

ثانياً: الاستفادة من مبدأ التخصص في أعمال المشروع المختلفة Specialization or Division of work كالإنتاج والتسويق والتمويل حتى يتمكن المشروع من رفع مستوى العمل وزيادة إنتاجية المشروع.

ثالثاً: الاستفادة من المؤشرات والاحصائيات الاقتصادية في تسعير المنتجات حتى تكون مضاربة لأسعار المنتجات المنافسة. وهناك عوامل كثيرة تتدخل في وضع الأسعار كحجم السلعة، الجودة أو النوعية، الأسواق التي تباع فيها منتجات المنافسة، مقدار العرض والطلب، رغبات المستهلك، طبيعة السلعة نفسها (استهلاكية، أو صناعية، أو كمالية) وغير ذلك.

(٧) علم العمل

يقوم الإنسان بنشاطات مختلفة يومياً. وتستمر هذه النشاطات طوال أوقات يقظته وسهاده، فقلب الإنسان لا يتوقف عن النبض أثناء النوم، وكذلك نشاطه العقلي الذي يعمل بصورة مستمرة. إلا أن علم العمل يهتم بدراسة العمل في المؤسسات والمشاريع الاقتصادية وبمعنى أخر أن علم العمل يهتم بكيفية أداء الشخص لذلك العمل والبحث عن طريقة تحقق أداء ذلك العمل بكفاية أكبر. فمن الممكن أن يقوم الفرد بإداء عمله تبعاً لعادة اقتبسها عن الآخرين (كوالده أو أخيه أو معلمه) أو نتيجة لخبراته الطويلة في مزاولة ذلك العمل أو لأي سبب آخر. فالعمل يمكن إنجازه بطرق مختلفة إلا أنه لابد من تمييز إحدى هذه الطرق عن غيرها. ويعود ذلك إلى الحركات المستخدمة في إنجاز ذلك العمل. فهناك حركات ضرورية وحركات غير ضرورية. ويهتم علم العمل بدراسة تلك الحركات والتعرف على ضرورتها وإزالة غير الضروري منها. ونتيجة لذلك فإنه يحقق الأهداف العديدة التالية التي كثيراً ما يطلق عليها بصورة جماعية اسم «الكفاية»:

١ ـ إزالة الحركات غير الضرورية وإراحة العامل من مشاقها وذلك عن طريق تدريبه بالقيام بالحركات الضرورية فقط. ولهذا يفضل إتباع الطريقة التالية:

(أ) قيام المشرف والعامل بتحليل الوظيفة (العمل) إلى أصغر أجزائها.

(ب) التعرف على الحركات الضرورية والحركات الثانوية التي يمكن الاستغناء عنها وإقناع العامل بذلك.

(جـ) قيام العامل بالتدريب على استخدام الحركات الضرورية فقط حتى يبطل عادته السابقة في أداء العمل.

(د) تقييم جهود العامل في أداء عمله بعد مرور فترة التدريب.

(هـ) تصحيح الأخطاء التي ارتكبها والإشراف عليه لئلا يقع بنفس الأخطاء مرة أخرى.

٢ ـ توفير الوقت والجهد واستغلالهما في زيادة إنتاجية العامل. إذا أزيلت الحركات غير الضرورية فإنه يمكن للعامل أن يتم عمله بجهد أقل ووقت أقصر. ولهذا يمكنه إنتاج كمية أكبر من السلع والخدمات مما يؤدي إلى زيادة أرباح المشروع.

٣ ـ أداء العمل بكفاية أكبر وذلك من جراء توزيع العمل بما يتناسب ومقدرة الشخص الجسمية والعقلية وبما يتناسب وأهواءه وميوله.

٤ ـ ضبط العملية الانتاجية: بما أن العمل يؤدي عادة إلى انتاج سلعة أو خدمة فإن علم العمل يقوم على ضبط العملية الانتاجية وذلك بتحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل عمل أو مهمة.

٥ ـ التنسيق بين أعمال المشروع المختلفة: إذا تحدد الوقت الضروري للقيام بكل عملية في المشروع (أو جزء منه) فإن ذلك يسهل عملية التنسيق بين جهود الأفراد العاملين في دائرة واحدة وكذلك يسهل التنسيق بين الدوائر (أو الأقسام) المختلفة في المشروع.

ومن هنا يتضح لنا أن هناك علاقة وثيقة بين علم العمل وعلم ادارة الأعمال. فدراسة الوظائف المختلفة، إدارية كانت أو تنفيذية، والتعرف على الحركات الضرورية والوقت اللازم لانجازها يعتبر أساسا في المدرسة العلمية التي سبق ذكرها والتي أدت إلى زيادة الكفاية الانتاجية في المشاريع الاقتصادية.

٨) علم العلاقات الانسانية

كثيرا ما ذكرنا سابقا أن المشروع الاقتصادي جزء من المجتمع الذي يعمل فيه والمجتمع بحد ذاته يقوم على مجموعة العلاقات بين أفراده. فالعلاقات الانسانية (Human Relations) اصطلاح يشوبه الكثير من الغموض بسبب التعقيدات الكثيرة في العلاقات القائمة بين أفراد المجتمع خاصة في المؤسسات الاقتصادية. وقد أدت تلك التعقيدات في تحديد معنى العلاقات الانسانية بالنسبة للعلوم السلوكية الأخرى إلى قلة رواج ذلك الاصطلاح. ويفضل الكثير استعمال «نظرية الادارة» (Organization Theory) أو السلوك الاداري (Administrative Behavior) أو «العلاقات الشخصية» (Inter personal Relations) أو ديناميكية الجماعة (Group Dynamics) . . وغيرها من الاصلاحات للدلالة على سلوك الأفراد والجماعات في مكان العمل.

ويعرف علم العلاقات الانسانية بأنه «مجموعة من المعرفة المنظمة والمتطورة والتي تعمل على تفسير سلوك الأفراد في المؤسسات الاقتصادية». وكما يعرف عادة:

"Human relations is a systematic, developing body of knowledge devoted to explaning the behavior of individuals in the working organization" [1]

ومن هنا نجد أن علم العلاقات الانسانية يقوم بتطبيق علمي لجميع العلوم الاجتماعية الأخرى في المجالات المختلفة لادارة الأعمال. فعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي مثلا قدما مساهمة فعالة في مجال علاقة الفرد بالبيئة التي يعمل فيها. فقد قام علماء النفس بدراسات وبحوث عديدة في مجالات أختبار العامل وقياس مقدار توافقه مع العمل الذي يقوم به، ومقدار

---

(١) S.G. Huneryager and I.L. Hickman, Human Relations in Management (Dalls: South - Western Publishing Company, 1976), p. 1.

ما أشبع العمل من رغباته، وطموحه، والحوافز الشخصية وغيرها من المواضيع. وكان لهذه الدراسات والبحوث مساهمة قيمة في تفهم سلوك الفرد والأسباب التي دعت لظهوره. وكذلك قام علماء الاجتماع بدراسات وبحوث جليلة في مجال سلوك الجماعات وعلاقاتها ببعضها والتي يطلق عليها عادة اسم ديناميكية الجماعة. وكان لدراسات علماء الاجتماع في نواحي المرتبة الاجتماعية (Status) ونظام الأدوار الاجتماعية (Social Role Structure)، والجماعات غير الرسمية أثر كبير في زيادة الكفاية الانتاجية في المشروعات الصناعية. ومن الجدير بالذكر أن دراسات هوثورن التي سنذكرها لاحقاً كانت دراسة اجتماعية أكثر من أن تكون أي شيء آخر.

وقد أدى تطور حركة العلاقات الانسانية في بدء هذا القرن إلى الاهتمام بالعامل بأكمله (Whole Man) ولم يعد ينظر إليه كعنصر انتاج فقط. وانما كانسان له حاجاته ورغباته وطموحه واحساساته ومخاوفه وتوقعاته وتفكيره ومقدوره الجسمي والعقلي التي جميعها تتعاون في تكوين شخصيته. لهذا فإن انتاجيته وكفايته في القيام بعمله تعتمد بصورة خاصة على جميع العوامل الخارجية المحيطة بعمله بقدر ما تتأثر بالالات والتجهيزات التي يستعملها. ولهذا فإن الانسان عنصر انتاجي يختلف عن باقي العناصر الانتاجية الأخرى. فهو العنصر الوحيد الذي يحتاج إلى الحفز والتشجيع (Motivation) لأداء عمله ومحاولة تحسين ذلك الأداء بصورة مستمرة. وهذا هو الهدف الأساسي لوظيفة العلاقات الانسانية ـ العمل الدائم على اكتشاف طرق جديدة لتفهم الانسان وعلاقته بعمله، وحفزه للتوصل الى أعلى مستويات البراعة والدقة، ومساعدة أكبر عدد ممكن من الأشخاص في تحقيق قواهم الكامنة الى أقصى حدودها.

وتدل الدراسات والبحوث الحديثة على أن المدير المسؤول في المشروع الاقتصادي يقضي ما بين ٥٠ ـ ٧٥ بالمئة من وقت عمله في حل المشاكل

الانسانية. ومع أنه يقتضي على المدير أن يكون كفؤا في الناحية الفنية المتعلقة بعمله، إلا أن الكثير من المؤسسات أصبحت تتطلب من المدير (أو المسؤول) أن يكون على درجة عالية من الكفاءة في قيادة الأفراد وحفزهم. ومما لا شك فيه أن نجاح المدير في عمله يعتمد الى درجة كبيرة على نجاح مرؤوسيه في القيام بأعمالهم. وقد أصبحت مهمة المدير أكثر تعقيدا في السنوات الأخيرة عما كانت عليه سابقا بسبب ارتفاع درجة التعليم بين الطبقة العاملة من جهة والتغير في تكوين العنصر الانساني في المشروع من ناحية أخرى. فقد ارتفعت نسبة الموظفين المهنيين (من مهندسين وعلماء واداريين) في الدول الراقية إلى ٥٠٪ من مجموع القوى العاملة فيها. وهناك عوامل مهمة أخرى. إن كبر حجم المؤسسات الاقتصادية في عصرنا هذا أدى إلى تعقيدات في العمل لم تكن معروفة من قبل، وقد سبب ذلك إلى تعقيدات كثيرة في أجهزة المشروع الادارية والتنفيذية. ولهذا فإن المشاريع الحديثة تتطلب مدراء ومسؤولين مدربين في حقل العلاقات الانسانية حتى يتمكنوا من القيام بوظائفهم بأعلى ما يمكن من الكفاية، حيث أن المدير عرضة للانتقاد من قبل قطاعات المجتمع المختلفة ـ الحكومة، العمال ونقاباتهم، المساهمين، الموردين، الممولين، والمستهلكين.

٩) علم السياسة

يعتبر علم السياسة (Political Science) من العلوم الاجتماعية التي ساهمت مساهمة فعالة في تزويد معلومات مفيدة تتعلق بالمشاريع الاقتصادية. ويقصد بعلم السياسة دراسة اتجاهات الحكومة أو الهيئات الحاكمة نحو المشروعات الاقتصادية. فعلم السياسة يوضح لنا المعلومات المتعلقة بصراع القوى بين الأفراد والجماعات في المشاريع، وما يتعلق بالعملية الادارية بشكل عام. فالمشاريع الاقتصادية تتكون من العنصر

الانساني والعنصر غير الانساني كالآلات والتجهيزات الفنية والمباني وغيرها. فشركة جنرال موتورز (General Motors) تتكون من عدد من مصانع التجميع، ومصانع قطع الغيار، ومصانع هياكل السيارات والمستودعات العديدة، ومن رأس مال يناهز سبعة بلايين دولار يتمثل معظمه بأشياء مادية، ومن عمال ينوف عددهم على ٦٥٠٫٠٠٠ عامل، ومن المساهمين ما يزيد عن مليون مساهم [١] ولكن سواء كان المشروع ضخما، كما هو الحال في جنرال موترز، أو صغيرا كما هو الحال في مصنع الدباغة الأردني فأنه يتكون من مجموعة من الأفراد التي تعمل سويا من أجل تحقيق أهداف معينة.

ومن الملاحظ أنه عندما يعمل الأشخاص في مجموعات منظمة من أجل تحقيق أهداف اقتصادية، فإنهم لا يكونون مشاريع تجارية فقط، بل إنهم يكونون أنظمة حكومية واجتماعية. فلابد لهم من تكوين جهاز اداري فعال لتسيير أعمالهم. فضرورة التنظيم والرقابة تدفعهم دون شك إلى تكوين هيكل حكومي وبنفس الوقت يكون ذلك هيكلا اجتماعيا. فالرقابة لا يمكن أن تتم دون تعاون بين الجهات الحكومية والاجتماعية. ولذا فقد أخذ الناس في تحليل طبيعة الحكومة من الناحية النظرية منذ عهد أفلاطون وأرسطوطاليس واعتبرت الدولة كهيكل اجتماعي عام يتمتع بقوة مادية وسياسية. ولكن هذا الجهاز القوي، من الناحية النظرية، لن يكون فعالا في تسيير الأمور دون أن يفوض بعض هذه القوة الى أجهزة حكومية صغيرة ومنها تفوض إلى الفئات الاجتماعية والأشخاص. فهنالك عملية «تفويض» من أعلى إلى أسفل على طول السلسلة الاجتماعية.

وقد ناقش الناس مصادر السلطة مدة طويلة من الزمن وكانت موضع جدال بين علماء السياسة طوال قرون عديدة. ففي العصور الوسطى سادت

---

١) William Withers, Business in Society (New York: Appletion - Century - Crofts, 1966), p. 264.

وجهة النظر القائلة بأن السلطة قد جاءت من مصدر سماوي مقدس، وأن الله فوض السلطة للبابا ومنه تسربت إلى الملوك. إلا أن القرن السابع عشر والثامن عشر كان لهما وجهة نظر أخرى وهي أن مصدر السلطة كان نتيجة لعقد اجتماعي (Social Contract) حدث في الماضي البعيد بصورة غامضة وبموجب ذلك العقد فوضت القوة (السلطة) إلى الناس وليس إلى الملوك. ثم انتقلت تلك السلطة من الشعب إلى الحكومة بواسطة القوانين والتشريعات (Constitutions) . وكان من أكبر دعاة هذه الفكرة الفلاسفة جان لوك (John Lock) الانكليزي وجان جاك روسو (Jean Jacque Rouseau) الفرنسي وثوماس جيفرسون الأمريكي (Thomas Jefferson) .

ولكن مهما كانت تلك الأفكار والاتجاهات فإنا نجد أن هنالك علاقة وثيقة بين علم السياسة وعلم إدارة الأعمال. فالمشاريع الاقتصادية جزء لا يتجزأ من الأفكار الاجتماعية السائدة. فالقانون هو الذي يمنح المشروع حق القيام بنشاط تجاري أو صناعي وذلك من جراء منح المشروع «رخصة عمل» في ذلك المجال. وحقوق المشروع لممارسة العمل بصورة تنظيمية معينة - شركة مساهمة، شركة، أو ملكية خاصة - أيضا يجب أن يمنحها القانون. فالمشاريع إذا لا تمارس سلطتها القانونية في مجال النشاطات الانتاجية فقط، وإنما تتبع أيضا نماذج قانونية في مجالات التنظيم والرقابة. وتقوم المؤسسات بدورها في تفويض السلطة للمدراء والمسؤولين والعمال فيها. فعملية تفويض السلطة هي عملية داخلية وخارجية في نفس الوقت.

وكما أن المشروعات الاقتصادية تستمد سلطتها من القانون فإنها بدورها تمتثل لأحكام القانون وتشريعاته. فإدارة المشاريع التجارية يجب أن تتمشى في سياستها مع سياسة الدولة الداخلية والخارجية. فيجب عليها أن تتمشى مع سياسة الدولة الجمركية مثلا في حالات الاستيراد والتصدير، أو مع سياسة الدولة التجارية بعدم التعامل مع الدول غير الصديقة أو الشركات

الأجنبية التي تتعامل مع العدو، او مع سياسة الدولة المالية الخاصة بشؤون الضرائب، أو السياسة الاقتصادية الخاصة بشؤون تنظيم العلاقات التجارية بين المنتج والمستهلك وحماية العلاقات التجارية. وقد أخذت معظم دول العالم المتحضر بانشاء أجهزة حكومية تقوم على تقديم العديد من المساعدات الفنية والمادية للمشاريع التجارية تشجيعا لها على مزاولة أعمالها بكفاية أكبر لتحقيق النمو الاقتصادي المطلوب ورفع مستوى المعيشة بشكل عام.

الباب الثاني

تطور الفكر الاداري والتنظيمي

Development of Management and Organizational Thought

مقدمة

من البدهي أن يتوقع الانسان بأن الادارة نشأت منذ القدم وتطورت بتطور المجتمع طوال القرون العابرة، حيث كانت الامبراطوريات الشاسعة والدول العظيمة على شيء من الرقي والحضارة، وكانت المشاريع التجارية بأنـواعها المختلفة على شيء من التطور والازدهار. ومن البدهي أيضا أن يتوقع الانسان بأن يستكمل علم الادارة تطوره بعد الثورة الصناعية التي حدثت في النصف الثاني من القرن الثامن عشر وذلك بحدوث ثورة علمية في علم الادارة ـ وخاصة علم إدارة الأعمال ـ مما يوطد بنيانه ويرسخ قواعده.

ولكن الواقع في تطور الادارة كان يختلف كليا عن هذه التوقعات رغم جميع التـطورات الاجتـماعية والفنية والانتقال السريع في الحياة الحضارية الحديثة ورغم زيادة الحاجة إلى تنسيق للجهود الانسانية والموارد الاقتصادية فإن علم الادارة ـ وخاصة علم إدارة الأعمال ـ لم يصل إلى ما وصلت إليه الكثير من العلوم الأخرى كعلم الاجتماع والنفس والاقتصاد ولم يكشف عن قواعده ونظرياته ومبادئه إلا في هذا القرن. وبوجه التحديد فإن الاهتمام بعلم إدارة الأعـمال لم يظهـر بشكـل جدي إلا في أعقاب الحرب العالمية الثـانية. وليس هذا غريبـا إذ أن المنشآت الاقتصادية بدأت تشعر بأهمية النتائج التي يصل إليها علم إدارة الأعمال وتتحسن ضرورة الاستعانة بمبادئه ونظرياته لتحسين كفايتها الانتاجية وبالتالي مقدرتها على المنافسة والنمو.

العوامل التي ساعدت في تطور الفكر الاداري والتنظيمي

ويمكن أن نلخص بعض العوامل المهمة التي ساعدت على تطور علم الادارة وابرازه وخاصة في المجال الاقتصادي بما يلي :-

١ - استعمال مبدأ التخصص (Specialization)

من أهم ظواهر الثورة الصناعية هو استعمال المعايرة أو التوحيد (Standardization) وقد أصبح التوحيد في انتاج وحدات السلعة الواحدة أمرا ضروريا للمنشآت التجارية الكبيرة الحجم. وهذه الضرورة في التوحيد أصبحت تطبق في أعمال المشروع العديدة كالسياسة (Standard Policy) أو قطع الغيار أو الآلات. فمفهوم التوحيد أصبح شاملا للأعمال الادارية وغير الادارية مما أدى إلى انتشار مفهوم التخصص في مجالات العمل المختلفة. وكان أول من دعا لهذا المبدأ هو الاقتصادي الانكليزي آدم سميث في كتابه الشهير ثروة الأمم (Wealth of Nations) . وعملية التخصص ما هي إلا القيام بتقسيم العمل إلى وحدات صغيرة يكلف شخص أو أكثر باتمام كل منها فقط دون أن ينغمس في عمل شامل ومعقد. وقد أعطى آدم سميث مثالا في صناعة الدبابيس فبدلا من قيام العامل بصناعة الدبوس منذ البداية وحتى النهاية فإن كل عملية في صناعة الدبوس (كالسكب والتطريق والتدقيق والطلي . . الخ) تعهد إلى شخص واحد فقط. وهنا يتخصص العامل في تلك العملية ويتقنها. واتقانه هذا يؤدي إلى زيادة انتاجه أضعاف ما كان عليه سابقا قبل التخصص.

٢ - ازدياد حجم المشروع (Increase in Size of Firm)

إن إزدياد انتاجية هذا العصر لم تكن جميعها وليدة التطور في العلم والتكنولوجيا فحسب بل إن العامل الآخر هو الازدياد في حجم الوحدة التجارية المنتجة. إن حجم كل نوع من الصناعة - من المزرعة إلى المصنع - قد ازداد خلال هذا القرن نتيجة لدمج في العمليات أو ازدياد الأموال أو

عوامل أخرى وذلك أدى إلى زيادة كفايتها الانتاجية. فالسيارة الحديثة مثلا لم يكن صنعها ممكنا من قبل شركات صغيرة بكفاية اقتصادية قصوى حيث أن أصغر شركة لصناعة السيارات في أمريكا تستخدم عشرات الآلاف من العمال.

٣ - زيادة حجم الأموال المستثمرة (Increase in Investment)

إن التطور العلمي والتكنولوجي خلق حاجة ماسة إلى الالات والمعدات لزيادة الانتاج والكفاءة الانتاجية. فالصناعات الحديثة تحتاج إلى كميات كبيرة من رأس المال الذي يعرف عادة «بأنه جميع الأملاك التي تستعمل من أجل انتاج السلع فقط». ويختلف معدل رأس المال المستثمر للعامل الواحد بين بلدان العالم ويزداد هذا المعدل في الدول المتقدمة. وتقدر معدل كمية الأموال المستثمرة للعامل الواحد في أمريكا بسبعة عشر ألفا وستمائة دولار، ويرتفع هذا المعدل في صناعة البترول الى ١٠٢٫٧٠٠ دولار. وتعلل ضعف الكفاية-الانتاجية في كثير من الدول النامية إلى صغر حجم رأس المال المستثمر في مؤسساتها التجارية والصناعية.

٤ - ازدياد التدخل الحكومي (Government Intervention)

ولمدة تناهز القرن تقريبا (حتى نهاية القرن التاسع عشر) كانت النظرية السائدة في التبادل والانتاج والتوزيع هي نظرية حرية التصرف (Laissez Fair) وهو اصطلاح فرنسي يعني «دع الناس تعمل» أو عدم التدخل (Hands off) الحكومي في التجارة والصناعة. وأن هذه النظرية مبنية على الاعتقاد بأن كل فرد حر في تصرفاته وأن الانسان يتبع منافعه الشخصية (Self Interests) عند تبادل السلع التي ينتجها بالسلع التي يحتاج إليها. ونتيجة لهذه الحرية فإن حياة المجتمع تتجه نحو الاستقرار بصورة طبيعية. إلا أن التطور الاقتصادي السريع منذ بداية هذا القرن أثبت عدم صلاحية هذا الاعتقاد وإلى ضرورة تدخل الدولة بوضع الضوابط والقيود من أجل تحقيق توازن اقتصادي سليم.

ولكن هناك عوامل عديدة أدت الى تأخير ظهور الادارة وإبراز أهميتها حتى عصرنا هذا. ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

١ - عدم اهتمام رجال الأعمال

من الظواهر الغريبة أن رجال الأعمال والاداريين لم يهتموا كثيرا بتطور الادارة وإبرازها، وقد يتوقع الشخص أن يتطور العلم بواسطة الأشخاص الذين يمارسونه ويختصون به. فالكيمياء على أيدي الكيماويين والفيزياء من قبل الفيزيائيين وعلم النفس من قبل الأخصائيين النفسانيين. ولكن الادارة نمت وتطورت من قبل جماعة من المهندسين الذين لم يمتوا للادارة بصلة. ونتيجة لعدم تفهمهم فقد واجه الاداريون هذا التطور بحذر وتردد مما أدى إلى سوء استخدامه وتأخره.

٢ - التجمد في تطور علمي النفس والاجتماع

يعتبر علما النفس والاجتماع من أكثر العلوم مساهمة في العملية الادارية. فالادارة تتعامل في الدرجة الأولى بسلوك الانسان وسلوك الجماعة، حيث أن هذه تقرر مدى انتاجية المشروع ومدى امكانيته في تسويق منتجاته التي تعتمد بدورها على أذواق المستهلك وحاجاته. ولهذا فإن علمي النفس والاجتماع يلعبان دورا أساسيا في تقدم الادارة. وقد مضت فترة من الوقت تجمدت فيها نشاطات هذين العلمين مما أدى إلى تجميد النشاط الاداري وعمل على تأخر ظهوره.

٣ - شمول الادارة وتكامل وظائفها

تدخل الادارة في جميع النشاطات الانسانية - الشخصية منها وغير الشخصية والفردية وغير الفردية - ولذا فإنه يصعب حصرها وتحديدها. فالادارة عملية متعددة الأطراف والنواحي وتكون حلقة متكاملة يصعب على الفرد فصلها عن بعض لدراستها وتحليلها. فالوظائف الادارية متداخلة في

بعضها البعض ولا يمكن دراسة الواحد منها دون دراسة للوظائف الأخرى دراسة وافية. فالتخطيط في حد ذاته مثلا ينطوي على الوظائف الأخرى كالتنظيم والقيادة والرقابة.

٤ ـ حداثة دراسة الادارة

تعتبر الادارة من أحدث العلوم ولهذا فإن دراستها بصورة جدية تعتبر شيئا حديثا بالنسبة للعلوم الأخرى، ومع أن الاهتمام بدراسة الادارة بدأ في أوائل هذا القرن إلا أن إندلاع الحرب العالمية الأولى والثانية وجه الاهتمام بعيدا عن دراسة الادارة. وقد نشطت الكتابة في هذا الموضوع بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية. ويمكننا القول بأن الأدب الاداري حديث جدا، حيث أن ما كتب في الثلاثين سنة الأخيرة ـ منذ أوائل الخمسينيات ـ يكوّن الجزء الأكبر من مجموع الأدب الاداري المعروف.

الفصل الأول:
الادارة في الحضارات المختلفة

- الادارة في حضارات العصور القديمة.
  - الحضارة السومرية
  - الحضارة المصرية
  - الحضارة البابلية
  - الحضارة العبرية
  - الحضارة الصينية
  - الحضارة الاغريقية
  - الحضارة الرومانية
  - الحضارة الإسلامية

الفصل الأول

الادارة في الحضارات المختلفة

تطورت الادارة بتـطور الانسـان ورافقتـه خلال القـرون والأجيال الـطويلة. فقد وجدت الادارة في جميع مجالات عمله الفردي والجماعي. فعرفت الادارة في تنظيم حياة الفرد في تكوين الاسرة (العائلة) ثم العشيرة والقبيلة والأمة. وربما أن الأمم الغابرة لم تطلق لقب «الادارة» على عملية التنسيق هذه إلا أنها دون شك استخدمت الوظائف الادارية المعروفة في عصرنا هذا وطبقت أكثر مفاهيمها. فالقائد الاسكندر المقدوني والحكومات اليونانية والدول الفرعونية والدول الاسلامية كلها عرفت الادارة وطبقتها في حكم امبراطوريتها الشاسعة وتنظيم جيوشها. فقد عرفت هذه الدول كيف تنـظم الجيوش وكيف تفوض السلطة وكيف تخطط لدخول المعارك وكيف تقيم نتيجة تلك المعارك. كل هذه الأعمال هي الوظائف الادارية المعروفة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة في عصرنا الحاضر. وسنقوم الان بعرض موجـز الى ما وصـل الينـا من حضـارات العصور القديمة والوسطى من انجازات وكتابات تدل على المباديء والمفاهيم الادارية التي كانت سائدة آنذاك[1] ثم نلقي نظرة على تطور المفاهيم الادارية والتنظيمية الحديثة التي أرست جذورها في النصف الثاني من القرن الماضي، إلا أنها اينعت وتبلورت وأعطت ثمارها خلال هذا القرن.

---

(١) للتوسع في هذا الموضوع يمكن مراجعة كتاب تاريخ الفكر الاداري لكود جورج الابن وترجمة أحمد حمودة (القاهرة: مكتبة الوعي العربي، ١٩٧٢)، ص ٢٠ ـ ٥٨ (الفصل الأول)

أ ـ الادارة في حضارات العصور القديمة

لقد ذكرنا سابقا أن الادارة وجدت مع وجود الانسان وتكوين المجتمعات البدائية كالاسرة ودور العبادة والحكومات العشائرية والقبلية ثم تطورت بتطور حياة الانسان ورقيه. فهي أكثر الأنشطة الانسانية هلامية حتى بداية هذا القرن عندما بدأت تحتل مكان الصدارة في نشاطاتنا الانسانية واعتبارها المؤثر الأساسي في دفع عجلة التقدم الاقتصادي والاجتماعي والقلب النابض الذي تستنير بوحيه مؤسساتنا وحكوماتنا في توفير حياة مستقبلية أفضل. ورغم هذه الأهمية فإن تتبع تاريخ الادارة ليس بالأمر اليسير لقلة ما خلفه الانسان من دلائل عبر العصور ولغموض هذه الدلائل وعدم وضوحها. ففي دراسة الادارة خلال العصور الغابرة يعتمد الباحث على ما خلفته الأجيال من قطع وبقايا فخارية أو نحاسية أو نحوت وصور على الصخور وجدران الكهوف.

ويعتقد الكثير من الباحثين أن البوادر الادارية الأولى بدأت في الظهور بعد انحسار العصر الجليدي الأخير أي قبل عشرة آلاف سنة تقريبا عندما انقرضت الحيوانات الضخمة (Dinosaurs) لتحل مكانها حيوانات تتصف بصغر الحجم وسرعة الحركة مما جعل الانسان يتأقلم الى الوضع الجديد بثقافة متميزة عرفت بالعصر الحجري. واستطاع الانسان أن يبلور فلسفة ادارية تتفق مع حياة القنص وصيد الأسماك والعيش على ثمار الشجر، فصنع الحراب من الأحجار والمعادن وحاك الشباك والحبال وصنع الأواني المنزلية من الحجارة.

وعندما حل عصر الزراعة وتوقف الانسان عن التنقل والترحال وراقت له حياة الاستقرار أخذ يكون القرية والعشيرة وأصبحت لديه حاجة الى نوع من الادارة لتسيير شؤون الجماعة. وكان من الضروري على من يقوم بإدارة الأمـور أن يتصف بالحلم والـذكـاء والقوة وسداد الرأي. وبنمو المجتمع الانساني نما المديرون من ملوك ووزراء وقساوسة وأخذوا يستأثرون بالثروات ويستغلون المـوارد ويجمعـون الضرائب ويعقـدون الاتفـاقـات العسكرية والتجـارية وغـير ذلك وأصبحوا في كثير من الأحيان يسيطرون على حياة الانسـان الـدينية والـدنيوية. وسنقـوم باستعـراض موجز وسريع لبعض الحضارات القديمة للتعرف على النمط الاداري الذي عرف آنذاك.

١ ـ الحضارة السومرية

من أقدم الوثائق التي عثر عليها والتي تعود الى خمسة آلاف عام قبل الميلاد كانت وثائق سومرية. وقد دلت هذه الوثائق على أن السومريين مارسوا لونا من الرقابة الادارية من خلال نظام ضريبي استخدمه الكهنة في حصر واردات الكنيسة من السلع الدنيوية التي كانت تتضمن العقار والماشية. وقد نظر الكهنة الى هذه الوظيفة من زاوية الانسان الزائل ولذلك أخذوا بكتابة البيانـات والمعلومات بتفصيل ودقة. ويرى البعض أن هذه الوثائق كانت أولى كشـوفـات «حسـاب الجـرد» التي عرفها الانسان. ومن المعروف أن السومريون هم الذين ابتدعوا الكتابة ويعتقد البعض أنها كانت تستهدف الرقابة الادارية في الدرجة الأولى وليس الطقوس الدينية.

٢ ـ الحضارة المصرية

جاءت الحضارة المصرية في أعقاب الحضارة السومرية وتقع في الفترة بين ٢٠٠٠ ـ ٥٢٥ عاما قبل الميلاد. وقد تميزت هذه الحضارة بفن العمارة والنحت والنقش والكتابة. وتعتبر الأهرامات من أهم الشواهد على قدرات المصريين القدامى التنظيمية والادارية، فقد بنى هرم خوفو الأكبر من ٢٫٣٠٠٫٠٠٠ قطعة من الحجر يتراوح وزن كل منها ما بين ١٫٥ ـ ٢ طن. كما استخدم في البناء ما يقارب من ١٠٠٫٠٠٠ عامل ولمدة عشرين عاما. فهذا الانجاز الفني الجبار احتاج دون شك الى قدرات ادارية متقدمة في التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة. فقد استخدم المصريون في بناء أهراماتهم كلا من التخطيط القصير الأجل والطويل الأجل في تحديد عدد الحجارة اللازمة للبناء وحجم كل منها والمكان المحدد له في البناء. فكان العمل في المحاجر يتم في فصلي الشتاء والربيع حيث يتم قطع الحجارة وتشذيبها تبعا للمقاييس المطلوبة ثم تحديد أسطحها بعلامات مميزة ثم تنقل هذه الحجارة في موسم الفيضان وذلك لاستخدام قوة المياه في نقل هذه الحجارة والإقلال من النقل البري. هذا بالاضافة إلى مشاكل صيانة القوة العاملة من حيث المأكل والمشرب والمأوى. ومشاكل التنسيق بين أفراد هذا العدد المذهل من البشر.

كما تدل كتابات ملوك المصريين القدامى على فلسفة ادارية متفتحة لا تقل عما نعهده في عصرنا الحديث[1] ففي احدى كتابات الملك حوتب سنة ٢٠٠٠ قبل الميلاد لابنه يقول:

---

(١) مصدر سابق، الفصل الأول

«إن كنت قائدا تدير شؤون الجماهير، عليك أن تبحث وتنقب بنفسك عن كل عمل صالح حتى يتحرر الأمر من كل عيب. إن فعل الخير عظيم دائم الأثر. أما فعل الشر فلن يجديك فتيلا. وإذا كنت ممن يتقدم الناس إليهم بالالتماسات فكن هاديء النفس اذ تستمع الى ما عسى يقوله صاحب الالتماس. لا توجه اليه لوما قبل أن يفرغ ما في صدره ويذكر ما أتى من أجله وليس من الضروري أن تجيبه الى ملتمسه لكن حسن اسماعك إليه من شأنه أن يريح قلبه».

وإن دلت نصيحة حوتب لابنه على شيء فإنها تدل على ضرورة التقصي والتنقيب والبحث للوصول الى الرأي الصواب، وكذلك تدل على الحلم والتأني والاستماع إلى المظلوم وحسن معاملة أفراد الجمهور وعدم اللوم دون وجه حق.

وفي كتابات أخرى نرى أن قدماء المصريين أدركوا مفهوم السلطة والمسؤولية بمعناه الحديث فأخذوا بتحديد الوظائف وترصيفها حتى لا تختلط السلطات وتضيع المسؤوليات، كما عرفوا ضرر التحيز والمحسوبية، والغضب دون وجه حق، وضرورة الاستشارة وأهمية الأخذ برأي المستشارين العظماء، وأهمية تقديم الالتماس الى الملك أو الحاكم مكتوبا وعليه يحدد موعد للمقابلة. وأهمية الحفاظ على الحرف وتطويرها.

وتجدر الاشارة الى أن قدماء المصريين مارسوا الحكم المركزي واللامركزي في ادارة مملكتهم. ففي الفترة ما بين ٢١٦٠ ـ ١٧٩٠ قبل الميلاد تمتعت مصر بدرجة عالية من الحكم اللامركزي حيث كانت تتكون المملكة من دويلات صغيرة لا تربطها بالحكومة المركزية سوى دفع حصتها من الضرائب. إلا أن تمرد بعض أمراء هذه الدويلات وتخاذلهم في مسؤولياتهم تجاه الحكومة المركزية دفعت بالفرعون إلى إعادة ترتيب السلطة بالاستيلاء العسكري على هذه الدويلات وتعيين أمراء يدينون له مباشرة.

٣ - الحضارة البابلية

تكونت بابل من عدد من المدن التي امتدت على طول الوادي ما بين النهـرين. وقـد تعرضت هذه المدن الى اعتداءات كثيرة دفعتها إلى الاتحاد لتـأمـين حدودها من الدول الطامعة من ناحية ولتحقيق درجة من الأمن الداخلي من ناحية أخرى، وقد أدى هذا الاتحاد إلى تطور القوانين لتشمل المعـاملات التجارية المتعلقة بالبيع والشراء والعقود والشراكة والاتفاقيات والقروض وغيرها. وأكثر ما عرفت به الحضارة البابلية قانون حمورابي الذي يعتـبر أول قانـون متكامل عرفته البشرية. فقد تضمنْ القانون معرفة في الرقابة على المعاملات التجارية كالقروض مثلا حيث يطلب من الدائن أن يسلم القرض للمدين أمام شهود عيان وأن يأخذ عليه وصلا بذلك. فإذا ما رد المدين القرض فعليه أن يعيده أمام شهود عيان أيضا وأن يطالب بالوصل الذي أخذه الدائن.

ولذلك تعرض القانون إلى مبدأ المسؤولية في العمل واعتبرها غير قابلة للتفويض وأن كل إنسان مسؤول عن إنجاز ما عهد إليه من عمل مع تقرير الجـزاء المنـاسب لكـل نوع من الأعمال ، فالطبيب الذي يتسبب بموت المريض نتيجة إهماله في إجراء عملية جراحية تقطع يداه. والمربية التي تعهد إلى مربية أخرى لرعاية طفل كان أصلا في مسؤوليتها دون موافقة والديه تبتر ثدييهـا. وكـذلك وضع القانون نظاما للاجور بحيث تتناسب مع طبيعة العمل وطبيعة (جنس) العامل. فقد نص القانون على إعطاء عامل الحقول أجرا قدره ثمانية مكاييل من القمح سنويا.

وبعد حوالي ألف عام من الاضمحلال السياسي في أعقاب حمورابي توج نبوخذ نصر ملكا لبابل وازدهرت البلاد أثناء حكمه. إلا أن القانون في عهد نبوخذ نصر لم يكن سوى امتدادا لقانون حمورابي فقد قننت الاجراءات في مجال الرقابة. ففي مجال الغزل والنسيج مثلا فقد كان الغزل يعطى ألوانا

مختلفة لكل كمية اسبوعية بحيث يسهل التعرف عليها ولمعرفة المدة التي تستغرقها خامة معينة حتى يتم تصنيعها. وقد استخدمت نفس الوسيلة في مصانع الغلال فيوضع محصول كل سنة في جرار ملونة بلون يختلف عن جرار المحصول للسنوات الأخرى. وأما من ناحية الأجر فقد نص القانون على إعطاء العاملات أجرهن بشكل طعام بحيث تتوقف كمية الطعام الذي يصرف لكل امرأة على قدر انتاجها في العمل.

٤ ـ الحضارة العبرية

يقول البعض أن التاريخ لم يشهد شعبا كالعبرانيين في ضئالة عدده وضعفه السياسي ـ عدا الاغريق ـ كان له أثر كبير على الحضارة. وقد جاء في القرآن الكريم ـ في مواقع كثيرة ـ سيرة النبي موسى عليه السلام مبينة خصائصه الفذة كقائد فذ ومدير بارع فكانت له القدرة على الحكم السديد والتشريع القويم والعلاقات الانسانية الجيدة. ويعتبر فراره وقومه من أرض مصر إنجازا قياديا رائعا لما يتطلب ذلك من تخطيط وتنظيم وتنفيذ. وقد عرف بقدرته في تفويض السلطة وتوزيع العمل واستخدامه مبدأ الاستثناء أي أن الأمور المعقدة هي التي كانت تعرض عليه وأما الأمور البسيطة والمتكررة في طبيعتها فتحل على مستويات إدارية أدنى. ونرى أن النبي سليمان (عليه السلام) أيضا كان له القدرة على الحكم والحكمة في التشريع وأقام مملكة مترامية الأطراف مزدهرة الحضارة أقيمت فيها المشاريع وشيدت فيها المعابد والمباني الضخمة. وقد تميز سليمان عليه السلام بعلاقاته الخارجية في ابرام العهود والاتفاقيات السياسية والتجارية وأن علاقاته بملكة سبأ مثال واضح لسياسته الخارجية.

٥ ـ الحضارة الصينية

لقـد عرف الصينيون بحكمتهم وفلسفتهم وعـرفوا بدرايتهم ببعض المباديء الادارية في مجالات التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه. ويعتبر دستور شاو الذي عاش عام ١١٠٠ق.م تقريبا دليلاً ادارياً لموظفي الخدمة المدنية من أصغرهم الى أعلاهم مرتبة. فوصف الوظائف وصنفها ووضع قوائم دقيقـة بواجبات كل منهم. كما وضع ثماني قواعد ليهتدي بها رئيس الدولة في الحكم ـ الأولى قاعدة تتعلق بتنظيم الدولة بما يضمن استقرارها، والثانية قاعدة تتعلق بتخصصاتها لإقلال المعوقات، والثالثة قاعدة تتعلق علاقاتها بما يضمن تعاون حكومة الدولة، والرابعة قاعدة تتعلق بما يضمن كفـاءة حكومة الدولة، والخامسة قاعدة تتعلق برسمياتها بما يضمن ظهور الـدولـة بمظهر البقاء. والقاعدة السادسة تتعلق برقابتها بما يضمن كمال حكومة الدولة، والقاعدة السابعة تتعلق بمساءلتها وعقابها بما يضمن صلاح حكومة الدولة، والقاعدة الثامنة تتعلق بتدبرها بما يضمن مراجعة حكومة الدولة.

كما عرف الصينيون نظام «المستشارين» وشجعوا على استخدامه وتروي الأساطير أن أحد الملوك الشباب حاول تجاهل مبدأ الشورى الذي أصبح من التقاليد المرعية في الصين الأمر الذي دعى رئيس وزرائه الى عزله وإبعاده عن الحكم لمدة ثلاث سنوات حتى ندم وتاب ووعد باحترام مبدأ الشورى في المستقبل. كما عرفت الحضارة الصينية أقدم نظام عرفه التاريخ في اختيار العـاملين في الخدمة المدنية. حيث عقدت لهم الامتحانات العامة لمعرفة قدراتهم في القيام بأعمالهم.

وكـذلـك أكد الصينيون مبدأ التخصص حيث كانت الحرف وراثية يتناقلها الأبناء عن الآباء. فكان أصحاب الحرفة الواحدة يعيشون في أحياء خاصة بهم ليسهل عليهم تعلم الحرفة وتناقلها ولا يسمح لأحد من الخارج

أن يدخل ضمن مهنتهم. وقد أكد الفيلسوف منشيوس مبدأ التخصص بقوله إذا قام كل شخص بمزاولة عدد من المهن لتزويد نفسه بنفسه فلن تجد هناك من يجيد مهنة. كما أكد منشيوس مبدأ «مستوى الأداء» الذي تريده القدرة الالهية. فقد رأى أن القوانين وحدها لا تكفي لانجاح المؤسسة بل عليها أن تلتزم بمستوى أداء تقبله الآلهة. كما رأى أن النظام هو أساس النجاح وأن الانسان لا يمكن أن يؤدي عمله على الوجه الأكمل دون أن يتبع نظاما لذلك.

٦ ـ الحضارة الاغريقية

جاءت الحضارة الاغريقية في أعقاب حضارات الصين وبابل ومصر. وأبدعوا في مجالات عديدة خاصة في إدارة الأعمال التجارية، وكانوا أول من كون دولة ديمقراطية بجميع ما تتعرض له من مشاكل إدارية وأنشأوا نوعا جديدا من حكومة المدينة تدعى «البوليس» يشجع النقاش المطلق وحرية الفكر وتبادل الأفكار. وربما أن كتابات سقراط واكسينفون جسدت فكرة «كلية الادارة» أي أن الادارة تدخل في جميع النشاطات الانسانية زراعية كانت أو سياسية أو اجتماعية أو عسكرية. فقالوا أن المدير الناجح في المصنع يكون وزيرا ناجحا أو مديرا ناجحا لأي عمل آخر. ويجد الباحث في الحضارة الاغريقية أصل الطريقة العلمية في البحث والتنقيب لمجالات المعرفة. فعرفوا مثلاً قياس الحركة والزمن وبلوغ الحد الأقصى من الانتاج باستخدام الموسيقى، كما عرفوا التخصص حيث كانت الحرف عندهم وراثية. وقد استخدموا الموسيقى كوسيلة لزيادة الانتاج والاقلال من الجهد الضائع. وقد تنبأ سقراط بالفكر الاداري الحديث في وصفه لوظيفة وواجبات المدير أو القائد بأن عليه حمل أتباعه على الطاعة والولاء، وأن يقوم بتعيين الأشخاص المناسبين لأداء مختلف الواجبات، وأن عليه معاقبة المقصر، وأن يظفر بتعاطف من هم تحت إمرته وأن يكسب لنفسه الحلفاء والأتباع.

٧ ـ الحضارة الرومانية

تعتبر من أعظم الحضارات التي عرفها التاريخ ولا تزال آثارها متناثرة في أجزاء مختلفة من بلادنا العربية حيث اجتاحت الجيوش الرومانية معظم أوروبا والشرق العربي لتكون امبراطورية مترامية الأطراف. ولهذا السبب بالذات أصبح واضحا لحكام روما ضرورة وجود تنظيم يحكم لهم الرقابة على امبراطوريتهم. فكان التنظيم التدريجي (الهرمي) الروماني أول تنظيم يخوضه العالم في تنظيم حكومته. إلا أن سوء الادارة والتطبيق أدى إلى انشقاق الولاة عن الحكومة المركزية في روما وأصبحت السلطة المركزية الصارمة غير قادرة على تصريف أمور الدولة.

إلا أن الامبراطور ديو كليتان (٤٨٤م) أدخل اسلوب التنظيم المرتكز على تفويض السلطة إدراكا منه أنه ليس بالامكان إحكام السيطرة على الأقاليم النائية دون تفويض المزيد من سلطاته. فقد قسم الامبراطورية الى ١٠١ إقليم ثم جمعها في ثلاثة عشر قسما، وجمع الأقسام في أربعة قطاعات جغرافية. وقد احتفظ ديوكليتان بإحدى هذه القطاعات ليديرها بنفسه، وأما القطاعات الثلاثة الأخرى فقد أقام على كل منها أحد أعوانه المخلصين. كما عين نوابا ليحكموا الأقسام ومحافظين للحكم في الأقاليم وفوض لكل منهم السلطة الكافية فيما يتعلق بالحكم المحلي دون أن يسمح لهم بالسيطرة على القوات العسكرية في أقاليمهم.

٨ ـ الحضارة الاسلامية

استأثرت الحضارة الاسلامية بإعجاب الناس في شرق الأرض ومغربها وأصبحت مراكز العلم في بغداد ودمشق والأندلس قبلة يقصدها العلماء والباحثون. وقد استمدت هذه الحضارة أسسها العلمية والادارية من القرآن الكريم، وما ورد من أحاديث موثوقة عن رسول الهدى محمد بن عبدالله

صلى الله عليه وسلم، وما فعله الخلفاء الراشدين والسلف الصالح رضي الله عنهم أجمعين. وأكثر ما يميز الحضارة الاسلامية هو إنفراد القرآن الكريم عن سائر الكتب السماوية بمعالجة الأمور الدينية والدنيوية ليكون الدستور السماوي الأوحد الذي عني بالانسان بأكمله واهتم بشؤونه الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والنفسية. ولا يتسع المجال هنا لمناقشة ما جاء في هذا الكتاب العظيم حيث أني لست بالشخص الكفؤ للقيام بهذه المهمة كما أن الغرض هنا لا يتعدى بيان تأثير القرآن الكريم على تطور الفكر الانساني في النواحي الإدارية. ولذا فإنا سنكتفي بعرض موجز لبعض الآيات القرآنية الشريفة للدلالة على المفاهيم الادارية الحديثة.

في مجال العلم والبحث والتنقيب: لقد حث القرآن الكريم على العلم والسعي وراء المعرفة وتقصي الحقائق. وقد رفع الله شأن العلم الى أعلى الدرجات عندما أنزل ذكره في أول آية قرآنية **﴿إقرأ باسم ربك الذي خلق. خلق الإنسان من علق، إقرأ وربك الأكرم. الذي علم بالقلم. علم الإنسان مالم يعلم﴾** وفي آية أخرى يقول الحق تبارك وتعالى **﴿وهل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون﴾** وفي آية ثالثة يبين أهمية التنقيب والبحث عن الحقائق يقول الله تعالى: **﴿يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين﴾**.

وفي مجال التخطيط فقد بين القرآن الكريم في ذكر الجنة والنار والثواب والعقاب ما يجب على الناس أن يفعلوه لمواجهة مصيرهم المستقبلي البعيد وعند خروجهم من الحياة الدنيا. فضرب لهم الأمثال بأمم سبقتهم وما آلت إليه تلك الأمم نتيجة لسوء أفعالهم ولما وقعوا فيه من أخطاء وانحرافات عن طريق الصواب. وما على الانسان إلا أن يعتبر من أحداث الماضي ليتجنب مزالقه وليحدد طريقة أسلم لحياته في المستقبل. وقد بين القرآن الكريم ضرورة حشد الامكانات والجهود لمواجهة ظروف المستقبل في قوله تعالى

﴿وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم﴾ كما بين أن التخطيط السليم يعتمد على معرفة الحقائق وليس على الظن والتخمين حيث قال تعالى: ﴿وما يتبع أكثرهم إلا ظنا. إن الظن لا يغني عن الحق شيئا﴾ وتعتبر هجرة الرسول عليه السلام من مكة إلى المدينة من الأمثلة الرائعة في التخطيط المحكم. فالمدينة المنورة وفرت العديد من الظروف الملائمة لنشر الدعوة الاسلامية لم توفرها البيئة المكية. فكراهية أهل مكة للدين الجديد ومن بشر به ومن يتبعه كان لها ما يبررها. فهم كانوا سادة العرب وحماة البيت وأرباب الألهة وأكبر تجار العرب وأكثرهم بذخا ومجونا. فوجدوا في الدين الجديد تهديدا سافرا لهم حيث يساوي بينهم وبين عبيدهم ولا يعترف بآلهتهم، ويمنعهم من المجون والزنا والاستهتار. وقد وجد الرسول عليه السلام في المدينة بيئة ملائمة لنشر الدين على نطاق واسع وذلك بمؤازرة الأنصار الذين كانوا متلهفين لاعتناق الدين الجديد. واستقبال الرسول بينهم معززا مكرما واقتسام ما يملكون مع إخوانهم من المهاجرين. وبذلك وجدت الدعوة الاسلامية في المدينة المنورة دعما ماديا وبشريا لم تكن لتجده على أرض مكة.

وقد عرف المسلمون التخطيط الطويل والقصير الأجل. فعندما كان الهدف من الدعوة قبل الهجرة هو توعية الناس لوجود رب واحد، ينفع ويضر، وهو بكل شيء عليم كانت الخطة القصيرة الأجل تعمل على تجمعات صغيرة يقرأون القرآن ويخبرون به سرا كل من يثقون به، وبعدها تنزل الآيات للاثبات والايضاح على قدرة الله سبحانه وتعالى. ولكن عندما أمر الرسول عليه السلام بالهجرة والمجاهرة برسالته وأصبح الهدف منها إعلان الاسلام كدين أمة تغيرت خطة الرسول الكريم وأخذ يكتب الرسائل لملوك العالم آنذاك يدعوهم للاسلام أو الحرب وأخذ بالاهتمام بتكوين جيش مدرب وتهيئة عدد من الصحابة ليكونوا قادة أمناء على أمور الجيش والدولة

والـرسـالـة. وهناك العديد من الدلائل على التخطيط بأنواعه. فقد قال علي بن أبي طالب رضي الله عنه (إعمل لدنياك كأنك تعيش أبدا «تخطيط طويل الأجل» واعمل لآخرتك كأنك تموت غدا «تخطيط قصير الأجل»). وقد أخذ الخلفاء المسلمون بالتخطيط لفتوحاتهم ثم بوضع الخطط في مسح الأرض وأعـمال الحكم والضرائب أو الخـراج وغير ذلك مما يضمن الأمن والاستقرار والرفاهية لجميع من يقع تحت ولايتهم.

وفي مجال التنظيم فقد وردت في القرآن الكريم آيات عديدة في التدرج الهرمي وتقسيم الأعمال وتفويض السلطات. فقد جاء في سورة الأنعام قوله تعالى: **﴿وهو الذي جعلكم خلائف في الأرض ورفع بعضكم فوق بعض درجـات﴾** وللدلالة على وجود هيكل هرمي من رؤساء ومرؤوسين بحيث تهيمن المستويات العليا على ما دونها من المستويات وتسخرها في العمل قال تعالى **﴿نحن قسمنا بينهم معيشتهم في الحياة الدنيا ورفعنا بعضهم فوق بعض درجات ليتخذ بعضهم بعضاً سخرياً﴾** وقد عمل الرسول الكريم على تقسيم العمل بين أصحابه فجعل منهم كتبة الوحي وبعضهم مبشرين ورسل الى الدول الأخرى وبعضهم لقيادة الجيش. كما عهد أبو بكر رضي الله عنه بأمور القضاء والمالية إلى عمر بن الخطاب. وعندما اتسعت رقعة الدولة الاسلامية فيما بعد وازدادت أعباء الحكم عمد عمر بن الخطاب إلى تقسيم البلاد الى أقاليم يحكم كل منها عاملا (أي واليا). كما أدخل عمر نظام الدواوين كديوان الخراج وديوان الجيش وديوان القضاء وديوان المال. وقد فوضت السلطة الى هؤلاء العمال (الولاة) لتسيير أمور أقاليمهم بالعدل والقسطاس تبعا لتوصية النبي صلى الله عليه وسلم (من ظلم معاهدا أو انتقصه أو كلفه فوق طاقته أو أخذ منه شيئا بغير طيب نفسه، فأنا حجيجه يوم القيامة).

وهكــذا نرى أن الــدولـة الاسـلامية الفتية عرفت نظام المـركـزية واللامركزية الادرية وعرفت الديمقراطية بأسمى معانيها حيث قامت أول خلافة في الاسلام على أساس البيعة. وكان عمر بن الخطاب يستفتي آراء الناس في المسجد فيما يتعلق بالأمور العامة ثم يعرض رأيه ورأيهم على مجلس الشـورى (المكـون من سبعـة من المهاجرين وسبعة من الأنصار من أهل البصـيرة والحكمـة) وإذا استقـر رأيهم على شيء أمضـاه. وكـان عمر بن الخطاب أول من استخدم سياسة الباب المفتوح الذي هو من الصرعات الإدارية الحديثة. فكان يوجه عماله بأن لا يغلقوا أبوابهم دون حاجات الناس.

وفي مجال الـرقـابـة فقـد قال الله تعالى: ﴿**وقل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسولـه والمؤمنــون وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم تعملون**﴾ وقد تضمنت هذه الآية ما يطلق عليه الفكر الإداري الحـديث اسم الرقابة الذاتية وهي النابعة عن الضمير، والرقابة الخارجية المتأتية من رقابة الناس. وقد عمل معظم الخلفاء بوضع عيون على ولاتهم ليتعرفوا على حركاتهم وسكناتهم وبالتالي يسأل هؤلاء الولاة عن أفعالهم. ففي رواية أن أحد الأولاد من الفلاحين في مصر دخل في سباق وقد سبق جواده فرس ابن الـوالي عمرو بن العاص فقام ابن عمرو وضرب الفلاح فاشتكـاه الفـلاح إلى أمير المؤمنين عمر بن الخطاب فأرسل عمر يستدعي عمرو بن العاص وولده. ولما مثلا بين يديه وتحقق عمر من صحة الشكوى أعطى ابن الفلاح سوطا وأمره بضرب ابن الوالي وقال لعمرو بن العاص قولته المشهورة (متى استعبدتم الناس وقد ولدتهم أمهاتهم أحرارا). هكذا كان الاسـلام وهكذا كان من قاموا عليه. فكانت الرقابة تستهدف تصحيح الانحـرافات وإثابة المحسن ومعاقبة المسيء. فليس للانسان الا ما سعى فمن أحسن فلنفسه ومن أساء فعليها.

ب ـ الادارة في العصور الوسطى وعصر النهضة

١ ـ الفكر الإداري في العصور الوسطى (١٤٠٠ ـ ١٧٠٠)

أدى سقـوط الامبراطورية الرومانية إلى إنخفاض مستوى المعيشة في أوروبا وانتشار الفوضى السياسية. ولم تكن هناك قوة قادرة على ملء الفراغ السياسي والأمني الـذي تركتـه رومـا وأخذت أوروبا تتخبط في صراعات اقطاعية دامية بحيث عم العدوان وانتشرت القرصنة والجريمة وأصبح الفرد منشغلا في الابقاء على حياته. فلجأ الكثيرون إلى من هم أقوى منهم بهدف الحماية وكانوا يدفعون ثمنا غاليا لذلك وهو فقدان الحرية الشخصية. وكان النظام الاقطاعي هرميا يقع في قمته الامبراطور أو الملك الذي يمتلك كل الأراضي على الاطلاق. فكان يحتفظ بمناطق شاسعة لاستخدامه الشخصي ثم ينعم بما تبقى على أعـوانـه من الأمراء والنبلاء الذين يقومون بدورهم باستبقـاء أجـزاء لأنفسهم ويخلعـون ما تبقى على الـولاة والحكام الموالين لهم. . وهكـذا وكـان النبـلاء والأمـراء يرتبـطون بالملك بتقديم خدمات عسكرية ومالية وهم بدورهم يتطلبون مثل هذه الارتباطات من أعوانهم.

وبسبب هذه الظروف المضطربة لم تظهر أي كتابات تذكر، ولذا أطلق على هذه الفترة بالعصور المظلمة. فقد كان التعليم فيها مقصورا على الملوك والنبـلاء والأمـراء والحكـام والقسـاوسة. وحتى هؤلاء كانوا منغمسين في ملذات الحياة الـدنيا ولم يدونـوا الا ما كان يتعلق بأمـور الحـرب والدين والحكم. إلا أن نهاية القرن الخامس عشر شهدت بعض ظواهر الكتابات الفكـرية المحـدودة. فقـد كتب لوقـا باكيولي رسالة تصف مسك الدفاتر المحـاسبية بطريقـة القيد المزدوج مشـابهة الى حد بعيد للنظام المحاسبي الحديث من حيث الاصطلاحات التي استخدمها والأفكار التنظيمية للدفتر

المحاسبي (الرقم، التاريخ وتفاصيل المعلومات للمعاملة التجارية .. الخ) وحث على ضرورة استخدام الرقابة الداخلية. كما كتب فريدريك لين كتابين جديرين بالتقدير لأنها ألقت الضوء على بعض الممارسات الادارية المبكرة. وكان أولهما كتاب «سفن البندقية وبناة السفن في عصر النهضة» وثانيهما كتاب أندريا باربريجو أو «تاجر البندقية» فقد بين لين أن باربريجو عرف أنماط التنظيم في إدارة أعماله فاستخدم المحاسبة كنظام رقابي كما استخدم أسلوب المغامرة المشتركة (Joint Venture) واسلوب التوكيلات التجارية وعرف ما لهذا الاسلوب من تأثير في حفز الوكيل لزيادة المبيعات.

وما أن هل القرن الخامس عشر وأصبحت البندقية عاصمة العالم التجارية حتى أخذت بزيادة قوتها البحرية لحماية تجارتها. ولهذا أقامت ترسانة البندقية الشهيرة التي تميزت بنظامها الاداري المتقدم في التشوين واستخدام خطوط التجميع وادارة الأفراد والرقابة عن طريق المحاسبة (دفتر اليومية ودفتر الاستاذ) وتوحيد المواصفات (التنميط) واستخدام قوائم الجرد ورقابة التكاليف.

إلا أن القرن السادس عشر أظهر اهتماما أكبر بالمفاهيم الادارية ونرى في كتابات سير توماس مور (Sir Thomas Moore) ونيقولو ماكييفللي (Nicholo Machiavelli) تفهما واضحا للمبادىء الادارية. فقد كتب سيرتوماس مور «اليويوبيا» (أي المدينة الفاضلة) مبينا الحالة الاجتماعية والسياسية التي حلت بانكلترا في عصر هنري السابع وولده هنري الثامن. وعزى مور متاعب انكلترا الاقتصادية الى النبلاء «الطفيليين» الذين كانوا يسرفون في الترف والبذخ في حين كان الفقراء يموتون من الجوع. وقد حث مور على الأخذ بمبدأ التخصص ومبدأ الحد الأقصى للطاقة العمالية. فهو رأى أن فئة مختارة فقط من الناس يجب أن تكرس حياتها للعلم وأما الباقي من الجنسين فعليهم أن يتعلموا مهنة تشغلهم طيلة حياتهم وأنه ليس بالضرورة

أن يعمل الفرد بحرفة آبائه وأجداده بل عليه أن يتعلم ما يتناسب مع قواه العقلية والجسمية وما يتفق وميوله.

أما نيقولو ماكييفللي المعاصر لسير توماس مور فكان على النقيض تماما في فلسفته الادارية حيث تبنى فلسفة «الغاية تبرر الوسيلة». وكتب ماكييفللي كتابيه الشهيرين «المحاورات» و«الأمير» أثناء الاقامة الجبرية التي فرضت عليه أيام حكم عائلة مديتشي ومع أن كتاباته استهدفت استرضاء الحكام من الأمراء إلا أنها تعرضت الى السلطة والقيادة بمفهوم العصر الحديث. ففيما يتعلق بالسلطة فقد رأى أنها تختلف عن التسلط حيث أنها تطفو من القاعدة الى أعلى وليس العكس. بمعنى أن الأمير يجب أن يستمد سلطته من الجماهير، وعليه أن يرقب أصدقاءه وأن يسيطر عليهم وأن يحافظ على التماسك التنظيمي للدولة وحيويتها بالزام نفسه بقوانين ثابتة. فالأمير الذي يتقلب من سياسة لأخرى يمثل عبء على الدولة ويوهنها. كما أنه على الأمير أن يضمن معرفة الناس لما يتوقعون منه وما يتوقع منهم، وأن يضرب بيد من حديد ليقضي على أي اضطرابات قبل استفحالها.

وأما القيادة فقد عرفها ماكييفللي في نوعين: المدير الفطري والمدير ذو الأساليب المكتسبة. وكان كتابه «الأمير» بمثابة مرشد للأمير الشاب للتمرس في أساليب القيادة واكتسابها. فينصح ماكيفللي الأمير بأن يعطي لشعبه المثل الأعلى في الانجاز وأن يوحي لهم بأنه أقدر على الانجاز من أي شخص آخر. كما عليه أن يعمل على رفع الروح المعنوية بين أفراد شعبه وأن يمنح المكافآت ويقدم العطايا للمستحقين من أصحاب الحرف الذين بذلوا أقصى طاقاتهم في العطاء. وأن يتصف الأمير بالحكمة والصبر والبصيرة وعدم الاتكال أو التخاذل وأن يستغل كل فرصة تسنح لمصلحته.

٢ ـ الفكر الاداري في عصر النهضة (١٧٠٠ ـ ١٩٠٠)

كانت جميع الصناعات الانتاجية قبل ١٧٠٠م تتميز بصغر حجم رأسمالها وبعمالتها غير المدربة. إلا أن القرن الثامن عشر شهد نمو المدن والعواصم الكبيرة والتوسع في الطباعة والاتجاه نحو التخصص، فكان لهذه الأحداث أثر كبير في تطوير الأساليب الادارية. ففي فترة قصيرة تغيرت انكلترا من بلد زراعي الى بلد صناعي وظهر على أثر ذلك جيل جديد من المدراء بمفاهيم وأساليب ادارية جديدة. فقد انقضى عهد الصناعة المنزلية الذي كان سائداً في بداية القرن الثامن عشر ويرتكز على الزراعة وكان الانسان يصنع معظم احتياجاته بنفسه، إلا أنه كان يجيد صناعة سلعة أو سلعتين ويقايض عليها في الحصول على احتياجاته الأخرى. إلا أن صغر رأس المال المنتج وعدم تواجد الأسواق الكبيرة لاستهلاك منتجاته وصعوبة المواصلات آنذاك كلها أدت إلى ظهور نظام جديد عرف «بنظام صرف الخامات» وهنا أخذ المتعهد بتوفير الآلات الحديثة اللازمة للانتاج وتوفير المواد الخام وتعهد أخذ جميع الانتاج مع دفع الأجر على أساس القطعة. وبذلك تغير وضع أفراد الأسرة من منتجين مستقلين إلى موظفين أو مستخدمين. وعندما أدخلت الالات التي تدار بالقوى المحركة والتي تحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة لا تستطيع الأسرة توفيرها فقد أصبح لزاما على العامل أن ينتقل بنفسه الى مكان وجود الالات الضخمة. وبذلك انتقلت عملية الانتاج من المنزل الى المصنع.

إلا أن هذه القفزة الصناعية الهائلة من الزراعة إلى الصناعة لم ترافقها قفزة مماثلة في الفكر الاداري. فقد أحدث ظهور المصنع تحسنا في الرقابة من حيث الإقلال من السرقة الا أن الجودة لم تتحسن وبقيت قاعدة «على المشتري أن يحذر» سارية المفعول. كما أن المنتجات ظلت تنتج بفروقات وتباينات كبيرة ولم تطبق عليها سوى الرقابة من حيث مقاييس الطول

والعرض وذلك لغرض دفع الأجور. وكان المقياس الوحيد المستقر هو موازنة الربح والخسارة وأن أي انحراف عن هذا المعيار كان سببا كافيا لاتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيحه.

وتجدر الاشارة أن النصف الثاني من القرن الثامن عشر قد شهد نشاطا كبيراً في الكتابة في مجال الادارة. ويعود الفضل في ذلك بشكل خاص إلى مجموعة من الفلاسفة الاقتصاديين وقلة من الممارسين والمفكرين. ففي عام ١٧٦٧م كتب الاقتصادي السير جيمس ستيورت «مبادىء الاقتصاد السياسي» الذي بين فيه بأن السلطة هي من قوانين الطبيعة ويجب أن تتناسب مع المسؤولية كما أنه لا بدلها من أن تتفاوت مع الظروف. كما حث ستيوارت على استخدام البحث العلمي ومبدأ التحصص لأهميتها في رفع الكفاءة الانتاجية، ونادى أيضاً باستخدام الأجور التشجيعية.

وفي عام ١٧٧٦م ظهر كتاب «ثروة الأمم» لآدم سميث الذي أثار ضجة فكرية كبيرة لا تزال أصداؤها حتى يومنا هذا. فقد كرس سميث أهمية مبدأ التخصص (تقسيم العمل) في مثاله بمصنع الدبابيس. كما أكد بأن يكون العامل مسؤولا أمام شخص لا يستطيع العامل أن يمارس عليه أي نفوذ (بسبب مصلحة مشتركة أو قرابة أو غير ذلك). وتعرف سميث على أهمية دراسة الحركة والزمن ورأى أن الإنسان لا يفعل سوى أداء حركات وكل حركة تبدأ ببطء ثم تأخذ بالتسارع بعد تكرارها والتمرس عليها. لذا يجب تقسيم العمل الى عمليات صغيرة وأن تقسم العمليات الى أجزائها لتسهل دراستها والتحكم فيها.

وقد تعرف الاقتصاديون بشكل عام على الوظائف الادارية المعروفة حديثا وهي التخطيط والتنظيم وإعداد الموظفين والتوجيه والرقابة. فقد كتب صاموئيل نيومان أن المدير الناجح يتصف بقدرة خارقة على التنبؤ ووضع الخطط المحكمة والمثابرة وحسن التصرف وثبات الهدف والحزم والدراية بأمور

البلاد وأمور العالم والقدرة على الاشراف على الاخرين ودراية جيدة بتفاصيل وظائف وحرف معينة. وقد أضاف جيمس سي ميل الى تلك الأوصاف صفتي الحماس والإخلاص. ولكن الاقتصاديين اختلفوا على أهمية كل من هذه الوظائف الإدارية فبينما كان بعضهم يميل لوضع التخطيط في الدرجة الأولى كان آخرون ينادون بالرقابة وفئة ثالثة تنادي بالتنظيم وتقسيم العمل.

ورغم الاختلاف في وجهات النظر بين الاقتصاديين إلا أننا نخلص لبعض الأفكار التي وردت كثيرا في رسائلهم:

١ ـ تقسيم العمل إلى أجزائه وعناصره للتحليل والقياس واستخدام الأسلوب العلمي.

٢ ـ إن التخصص وتكرار أداء العمل يؤدي إلى رفع كفاءة العامل.

٣ ـ المحافظة على المهن وتدريب الأفراد القائمين عليها.

٤ ـ الوظائف الإدارية هي التخطيط والتنظيم وإعداد الموظفين والرقابة.

٥ ـ الأجور عامل مهم في العملية الانتاجية ولابد من إعطاء الحوافز والأجور التشجيعية.

٦ ـ إن العمل يقسم إلى قسمين أحدهما ذهني وهو ميزة الأحرار (المدراء والسادة من القوم) والآخر جسماني (تنفيذي) وهو ميزة العبيد. ولذا فإنه من الضروري فتح المعاهد لتعليم إدارة الأعمال وتدريب المدراء الأكفاء.

٧ ـ إن دخول الآلة لا يؤدي بالضرورة إلى البطالة بين الأيدي العاملة بل إنها في كثير من الأحيان تفتح آفاق عمل جديدة تستوعب أعدادا إضافية. فدخول الآلة يؤدي إلى نشاط في العمل الذهني وتحول في مجال التخصصات.

ويجد الباحث أن هذه الفترة الزمنية قد شهدت بعض التطبيقات الفعلية التي تدل على تفهم مباديء الإدارة. فقد قامت مؤسسة كارون للأشغال الحديدية في اسكتلندا بتخطيط مفصل لموقع مصانعها. كما قامت مؤسسة سوهو للسباكة باستخدام الأساليب العلمية في بحوث التسويق والتنبؤ والتخطيط لمكان المصنع. وعرفت مؤسسة سوهو أهمية ترتيب الآلات في تدفق سير العمل، ومعدلات الانتاج ورقابة التكاليف وتنميط قطع الغيار للالات والمعدات ليحل بعضها مكان البعض الآخر. ويجب أن لا ننسى مجهود روبرت أوين في إنشاء مدينة نيولانارك في اسكتلندا بسبب اهتمامه بالعنصر الانساني فبنى مدينة كاملة تحتوي على المصانع والمساكن المصممة على أحسن طراز. فكانت المساكن تتكون من غرفتين في صفوف متناسقة والشوارع واسعة ونظيفة مع وجود أماكن لوضع القمامة وتوجد مدارس للأطفال ولم يسمح لأي طفل تحت سن العاشرة أن يعمل في المصنع، وأما الذين فوق العاشرة فيسمح لهم بالعمل في المصانع بما لا يزيد عن عشر ساعات بالإضافة إلى ذهابهم للمدارس. وكان مدير المصنع في نيولانارك يعمل بسياسة الباب المفتوح كما حددت ساعات العمل الرسمية وأعطيت الحوافز للعاملين كما كانت أرباح المصنع توزع بين العاملين فيه.

الفصل الثاني
المــدارس
الإدارية في العصر الحديث

أولا : ـ المدرسة التقليدية
- النظرية البيروقراطية
- نظرية الادارة التقليدية
- نطرية الادارة العلمية

ثانيا : ـ المدرسة التقليدية الحديثة (العلاقات الانسانية)
- تجارب هوثورن
- نظرية الفلسفة الادارية

ثالثا : ـ النظريات الحديثة (المدرسة السلوكية)
- نظرية النظام التعاوني
- النظرية الإجتماعية والمعدلة
- النظريات التصحيحية
- نظرية الموقف
- نظرية الفعل
- النظرية الفينومينولوجية
- اتجاه تطويق التنظيم

الفصل الثاني

المـــدارس

الادارية في العصر الحديث

لقـد استعـرضنـا في الصفحات السابقة تطور المفاهيم الإدارية عبر العصور القديمة الوسطى وعصر النهضة. ولم نكن نستهدف الفصل ولا التجـزئـة حيث أن الإدارة هي سلسلة من الخـبرات الانسـانية المتواصلة والمتداخلة. فإن الادارة في أي عصر كان لا تبدأ ببدايته ولا تنتهي بنهايته. ولذا فإن الادارة في القرن العشرين قد أرست جذورها في القرن التاسع عشر بشكل خاص وفي القرون التي سبقته بشكل عام. ففي عام ١٨٧١ صدر كتاب جيفونز (W.S. Jevons) نظرية الإقتصاد السياسي الذي بين فيه نتائج أبحاثه عن كثافة العمل والإجهاد وضرب مثل العامل الذي يحفر بالفأس، فإذا صغرت الفأس قل الاجهاد وقل العمل. كما دعى جيفونز إلى تعاون العمال والإدارة ويكون بذلك قد سبق فريدريك تايلور بحوالي ثلاثين عاما.

وهناك أيضا أعمال تشالز بابيج (Charles Babage) الشهيرة حيث كان أول من اخـترع حاسبـاً آليا ذي أصابع. وفي عام ١٨٣٢ أصدر كتابه «حول اقتصاديات الآلات والصناعات الإنتاجية» الذي نفذ من الأسواق خلال شهور قليلة. كان بابيج متحمساً لتطوير الإدارة بصورة علمية فأكد على تقسيم العمل (التخصص) ودراسة الحركة والزمن واستخدام الاستمارات والنماذج في العمل.. الخ وكان متفهما لكلية الإدارة وقال أنه يمكن تطبيقها في كل ميدان يكون فيه تنسيق الجهد البشري أمراً لابد منه.

وفي منتصف القرن التاسع عشر واجهت الولايات المتحدة موجة من النمو الاقتصادي السريع وأخذت المؤسسات الكبيرة ذات رؤوس الأموال الضخمة بالظهور الأمر الذي دعى إلى انفصال ملكية رأس المال عن الإدارة. وقد وجد مدراء الشركات أنهم يواجهون مشاكل جديدة تختلف في نوعيتها وشدتها عن مشاكل الشركات الصغيرة. وكانت السكك الحديدية تمثل نموذجاً جيداً لمشاكل المؤسسات الكبيرة الأمر الذي دعى هنري بور إلى دراستها والتصدي لها. وقد رأى بور أن إدارة السكك الحديدية يجب أن تسترشد بثلاث مباديء إدارية وهي (١) التنظيم: أي تقسيم العمل على أساس يضمن الاستفادة من وقت كل عامل وصيانة المهمات إلى أقصى حد ممكن. (٢) الاتصالات: وهي وضع نظام التقارير والبلاغات با يكفل دوام إلمام الإدارة بسير العمل(٣) المعلومات: وهي تحليل التقارير بهدف تحسين العمليات. وقد قام دانيال ماك كالوم الذي عمل مع بور على تطبيق هذه المباديء على سكة حديد أيري عندما كان رئيسا لها، ونفى ماك كالوم الاعتقاد السائد آنذاك أن التوسع السريع في السكك الحديدية أدى إلى نقص في الرقابة الإدارية وعجز في تحقيق الربح. ورأى أن مشكلة الرقابة تكمن في اللوائح والتعليمات الدقيقة التي من شأنها أن تؤدي إلى نجاح التشغيل. ولذلك أدخل ماك كالوم نظام توصيف الوظائف والترقية على أساس الجدارة وجعل المشرفين مسؤولين عن نجاحهم وفشلهم وبين مراكز إتخاذ القرارات بوضع خريطة تنظيمية للشركة. وقد عمل ماك كالوم على تفويض السلطة تفويضاً منطقياً وشجع ممارسة الرقابة عن طريق التقارير الفورية.

وقد شهد النصف الثاني من القرن التاسع عشر تحركا فكرياً نشطاً بين مدراء المشروعات الصناعية حيث أخذوا يناقشون مشاكلهم في إجتماعاتهم الخاصة ويلقون المحاضرات والبحوث في إجتماعات عامة وفي قاعات المعاهد العلمية والهيئات الفنية كجمعية المهندسين الميكانيكيين الأمريكيين

كما أخذت المطبوعات الإدارية تظهر بصورة ملحوظة الأمر الذي دفع بمكتبة الكونغرس على تجميعها وتصنيفها في ثلاثة عشر عنواناً رئيسياً منها الأجور والكفاءة والعمالة والمكافآت التشجيعية . . الخ .

وكان هنري تاون من أبرز الشخصيات الإدارية في هذه الفترة ويعتبره الكثيرون رائد الإدارة العلمية. ففي عام ١٨٧٠ قدم تاون بحثاً في جمعية المهندسين الميكانيكيين الأمريكيين بعنوان «المهندس كرجل اقتصاد» نادى فيه بتبادل المعلومات بين رجال الأعمال وضرورة تحديد تكلفة كل عنصر من عناصر الإنتاج وتقسيم الربح الذي يحققه كل قطاع إنتاجي (فوق المعدل المحدد علمياً) مناصفة بين العاملين وأرباب العمل. كما دعى تاون إلى الإعتراف بعلم الإدارة لأن تبادل المعلومات هي الوسيلة الفعالة لاستفادة الممارسين من بعضهم البعض. وكان لدعوة تاون هذه أصداء إيجابية حيث حفزت المهندس فريدريك تايلور إلى تكريس حياته العملية لتوطيد الإدارة العلمية، وأنها على الأرجح أيضاً قد دفعت برجل الأعمال جوزيف وارتون بالتبرع بمبلغ مائة ألف دولاراً عام ١٨٨١ لجامعة بنسلفانيا مؤجل إنشاء قسم خاص يتلقى فيه الشباب التعليم والتدريب في القانون التجاري ومهام بيوت المال والمشاكل العمالية والأزمات المالية والتعامل بالأسهم والسندات. . وغير ذلك من الأمور اللازمة للاشتغال في الإدارة. وتعتبر الآن كلية وارتون من أشهر معاهد التعليم العالي في الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية.

وفي نفس الفترة التي كان فيها تاون يطبق أفكاره ويطورها في شركته بيل وتاون ـ كان الكابتن هنري متكالف (Henry Metcalf) يجري تجاربه الإدارية في ترسانة فرانكفورت. وقد اكتشف متكالف أن التنظيم والرقابة بالأساليب التقليدية كانت عديمة الجدوى وغير فعالة، ولذا قام بوضع نظام متكامل بحيث تنبع المسؤولية من مصدر محدد مع انسياب المعلومات والتفاصيل عائدة إلى ذلك المصدر (Feedback).

وفي عام ١٨٩١ قام أحد المعاصرين لتاون ومتكالف ويدعى فريدريك هالسي بإلقاء بحث في جمعية المهندسين الميكانيكيين الأمريكيين تعرض فيه إلى سياسة الأجور، وقد عارض هالسي اقتراح تاون باقتسام الكسب مناصفة بين العامل ورب العمل على أساس أن العامل في هذه الحالة يشارك رب العمل في الربح ولا يشترك معه في الخسارة. ومن ناحية أخرى اعترض هالسي على احتساب الربح على أساس القطاع الانتاجي ودعى إلى ضمان أجر يومي لكل عامل بغض النظر عن انتاجه وأخذ انتاجية العامل الحالية كمقياس لمعدل الانتاج فإذا زاد انتاجه اليومي عن هذا المعدل حصل على المكافأة في الربح بنسبة الثلث فقط. وفي هذه الحالة لا ينتفع العامل الكسول من مجهود العامل الجاد. كما دعى هالسي إلى التعاون بين العمال والإدارة والقضاء على أسباب العداء بينهما.

وقد كان لهؤلاء المفكرين والممارسين ممن سبق ذكرهم وأمثالهم اليد الطولى في بلورة الفكر الإداري وتطويره في القرن العشرين. وفيما يلي سنقوم باستعراض للمدارس والإتجاهات الفكرية التي حددت معالم الإدارة فوضعت مباديءها وفلسفتها وأرست قواعدها وأسسها ولا نكون قد تجاوزنا الحقيقة إذا اعتبرنا أن الإدارة الحديثة بدأت مع بداية هذه المدارس. ولذا فإنا سنستعرض هذه المدارس حسب المراحل التي مر بها الفكر الإداري الحديث.

أولا: المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)

Classical school

تتضمن المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) عدد من النظريات الإدارية التي ظهرت في أوروبا وأمريكا في نهاية القرن التاسع عشر وأوائل القرن

العشرين. وأهم هذه النظريات هي نظرية البيروقراطية، ونظرية عالمية الإدارة، ونظرية الإدارة العلمية. وتجدر الإشارة إلى أن هذه المدرسة أخذت لقبها «الكلاسيكي» لتدل على التفكير الذي قامت عليه والظروف والعوامل التي ساعدت في بلورتها وتطويرها. فالمدرسة الكلاسيكية تقوم على مفاهيم مثالية غير ديموقراطية مستخدمة الأمر والسلطة والتخصص والتوجيه والرقابة في كفاءة الأداء. فقد ظهرت المدرسة الكلاسيكية في فترة زمنية سادت فيها عوامل الإقتصاد الرأسمالي القائم على حرية العمل والمنافسة والاتجاه إلى الترشيد والتفكير المنطقي في تفسير السلوك الإنساني والتنظيمي مستنداً بذلك إلى مفاهيم العلوم الطبيعية التي كانت تزدهر آنذاك.

أ - النظرية البيروقراطية

Bureaucratic Theory

تتردد كلمة «بيروقراطية» على ألسنة الكثير من الناس للتعبير عن نظام يسوده «الروتين الممل» ويتصف بضعف الانجاز والبطء في التصرف. ولكن هذا المفهوم مغاير تماماً للمفهوم الأساسي الذي تبناه عالم الإجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber) الذي وضع حجر الأساس للنظرية البيروقراطية. فقد استهدف فيبر (١٨٦٤ - ١٩٢٠) وصف جهاز إداري مثالي للتنظيمات يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي وكيف يؤثر مثل هذا الجهاز في أداء المهام والسلوك التنظيمي. وبنظرة عالم الإجتماع الثاقبة لاحظ فيبر أن مستوى التنظيمات البيروقراطية في الدول الحضرية أعلى منه في الدول غير الحضرية وذلك لوجود عوامل وظروف موضوعية شجعت على قيام النظم البيروقراطية وتطورها. وأهم هذه العوامل ما يلي:

١ ـ وجود نظام نقدي متطور يمكّن هذه الدول من دفع الأجور والرواتب نقدا للموظفين.

٢ ـ وجود نظام ضريبي يسمح للدولة بالحصول على دخل ثابت.

٣ ـ ظهور التنظيمات الضخمة والمعقدة (Complex Organizations) مما أدى إلى ازدياد حجم العمل والأعباء التي يتطلب إنجازها.

وتعني كلمة بيروقراطية «حكم المكتب» أو «سلطة المكتب» أو «الحكم عن طريق المكتب» وهي كلمة مركبة من كلمة بوروس (Burrus) اللاتينية أو قريبتها لابور (La Bure) الفرنسية والتي تعني التستر أو المهابة أو الغطاء الذي يوضع على المكاتب، ثم استخدمت الكلمة للدلالة على المكتب نفسه وأما الجزء الثاني «قراطية Cracy » فهو مشتق من اللغة الاغريقية ليعني «القوة» أو «السلطة» أو «الحكم».

خصائص البيروقراطية[1]

١ ـ إن مجالات التخصص محددة رسميا وبشكل ثابت عن طريق القواعد واللوائح والتعليمات المكتوبة.

٢ ـ إن السلطات اللازمة لتنفيذ الأعمال والواجبات توزع وفقا لقواعد محددة وواضحة تبين مدى السلطة الممنوحة ونوعها.

٣ ـ يتم تنفيذ المهام تبعا لطرق وأساليب محددة ولذا لا يتعين في التنظيم إلا من كان مؤهلا.

---

(١) د. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، الفصل الثالث (الكويت، وكالة المطبوعات، ١٩٧٩). أيضا أنظر د. محمد عبد الفتاح ياغي، مبادىء الادارة العامة (الرياض، مطابع الفرزدق، ١٩٨٣) ص ٣٦ ـ ٣٧.

٤ - ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذاً شكلاً هرميا بحيث تقوم المستويات الأعلى في التنظيم بالإشراف على المستويات الأدنى (مكونة بذلك سلماً ادارياً) ويتوقف عدد هذه المستويات على حجم التنظيم. ويمكن للمستويات الدنيا التظلم من قرارات أحد أعضاء المستوى الإداري الأعلى بطريقة منظمة ومحددة.

٥ - تعتمد المنظمة البيروقراطية في إدارتها على المستندات الرسمية - القواعد والاجراءات والقرارات الادارية المكتوبة. وبالتالي يوجد في المنظمة جهاز خاص يهتم بحفظها وتنسيقها ويسمى «المكتب Bureau» ويعتبر محور العمل المشترك والوحدة التنظيمية الرئيسية في المنظمة.

٦ - يفصل التنظيم البيروقراطي الادارة عن الملكية فالعاملون في التنظيم لا يملكون وسائل العمل والإنتاج وانما يعتمدون على التنظيم ليمدهم بها بشكل أموال وأدوات، وهم مسؤولون عن تعليل كيفية انفاقها أو استخدامها. وبناء عليه فإن النظام البيروقراطي يفصل تماما بين ممتلكات المنظمة وممتلكات صاحب العمل أو شاغل الوظيفة الشخصية وبذلك أصبح صاحب رأس المال يعتمد على مدير محترف لا يملك شيئا في أصول المشروع.

٧ - إن إدارة المكتب تحتاج إلى خبرة ومران وتدريب ولذا فإنها تتطلب جهد الموظف ونشاطه بالكامل أثناء ساعات العمل الرسمية المحددة ولا مجال للموظف القيام بأعمال خاصة.

٨ - يطبق النظام البيروقراطي قواعد وتعليمات للعمل تتصف بالعمومية والشمول والثبات النسبي. ولذلك تقوم الادارة باستخدام القواعد والتعليمات التي يمكن للموظف فهمها وتعلمها. وكلما زاد فهم الموظف وتعلمه لهذه التعليمات كلما زادت خبرته وكفاءته.

٩ ـ يقوم التنظيم البيروقراطي على أساس مبدأ الرشد في تصرفات أعضائه وذلـك باختيار الأساليب والطرق والوسائل المستخدمة بدقة لتحقيق أهداف التنظيم وباتباع المنطق العلمي السليم في تفسير الأمور ورفض الأساليب والمعتقدات غير العلمية.

واستناداً إلى هذه الخصائص المحددة التي وضعها فيبر لنظامه المثالي فإنه بالامكان استخلاص مركز الموظف الذي يعمل في النظام البيروقراطي بما يلي:

١ ـ إن الـوظيفـة في التنـظيم البيروقراطي مهنة تحتاج إلى الخبرة والممارسة والتدريب. ولذا على الموظف أن يكرس كل وقته لوظيفته.

٢ ـ إن اختيار الموظف للوظيفة يجب أن يتم عن طريق الاختبارات وليس عن طريق الوراثة أو الصداقة الشخصية.

٣ ـ إن قبول الشخص للوظيفة يفيد قبوله بالتزامات معينة مقابل ما يقدمه له التنظيم من الاستقرار الوظيفي وضمان للعمل.

٤ ـ يعـين الموظف للعمل بواسطة سلطة عليا وليس عن طريق الكسب الوراثي أو الانتخاب. فالتعيين هو الأساس لاكتساب الموظف صفة البيروقراطية.

٥ ـ إن المـوظف البـيروقراطي يحتفظ بوظيفته مدى الحياة ويتقاضى راتبا محددا أثناء فترة إشغالة للوظيفة ثم راتبا تقاعديا فيما بعد.

٦ ـ المـوظف البـيروقـراطي يتدرج في السلم الوظيفي ويعتبر هذا التدرج أساسا في تطوره الوظيفي.

٧ - يتمتع الموظف البيروقراطي باحترام وأهمية اجتماعية مصدرهما الوظيفة الـذي يشغلهـا وترتيبها في السلم الوظيفي والقواعد التي تحرم إهانة شاغل الوظيفة.

وقد رأى فيبر أن نظامه البيروقراطي يتميز عن الأنظمة الأخرى كتميز الصناعة الآلية على الصناعة اليدوية. فالنظام البيروقراطي نظام محكم يتميز بالدقة في العمل والسرعة في الانجاز والخبرة والدراية في تنظيم المستندات وتخفيض التكلفة البشرية والاقلال من الاحتكاك بين العاملين بالاضافة إلى الوضوح ووحدة الهدف والخضوع الكامل للرؤساء. ولكن رغم جميع هذه الامتيازات التي يتمتع بها التنظيم البيروقراطي ورغم المحاولة المضنية التي قام بها فيبر في صياغـة نظامه وإحكام قواعده إلا أن التنظيم البيروقراطي تعرض إلى انتقادات عديدة نورد فيما يلي أهمها:

١ - أهمل التنظيم البيروقراطي احتياجات الفرد النفسية والاجتماعية الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض كفاءة الفرد الانتاجية.

٢ - إن بعض المبـاديء التي يقـوم عليها النظام البيروقراطي - مثل مبدأ الـترقية على أساس الأقدمية - لا يسهم في حفز الفرد وقد يؤدي إلى خفض انتاجيته وكفاءته.

٣ - إن تركيز التنظيم البيروقراطي على الإشراف والرقابة يؤدي بالموظف إلى الإنحـراف عن القـواعـد والتعليمات الأمر الذي يدفع بالتنظيم إلى الـزيادة من الرقابة، وبالتالي يصل التنظيم إلى موقف متدهور يتميز بانخفاض الكفاءة والابتعاد عن تحقيق الأهداف المطلوبة.

٤ - إغفال التنظيم البيروقراطي للتنظيم غير الرسمي يؤدي إلى الصراع بين الإدارة والعنصر الإنساني الذي يعمل تحت إشرافها.

٥ - يعتمد التنظيم البيروقراطي على خصائصه الذاتيه الداخلية مغفلا بذلك أن نجاحه يتوقف أيضا على ظروف البيئة الخارجية المحيطة به.

٦ - إلتزام التنظيم البيروقراطي بالقواعد والاجراءات الرسمية وتشدده في تطبيقها يؤدي إلى جمود في السلوك الإنساني وإلى خفض كفاءة العاملين.

٧ - إفتراض التنظيم البيروقراطي أن أعضاء التنظيم يتصرفون بما يتفق مع أهدافه ورغباته ينطوي على نزع إنسانية الفرد واعتباره آلة انتاجية فقط.

ب - نظرية الإدارة التقليدية
Classical Administrative Theory

تهدف هذه النظرية إلى اكتشاف المباديء والأسس التي تمكن الإداري من تكوين هيكل رسمي (Formal Organization) للمنظمة الأمر الذي يساعده في إدارتها بحكمة ورشد. فقد افترض رواد هذه النظرية أنه بالرغم من تعدد أهداف المنظمة وبيئاتها فإنه يوجد تشابه في هياكلها التنظيمية وعملياتها الادارية. كما أنه من الممكن تحليل هذه العوامل المشتركة وتوضيحها والتعلم منها. ولذلك دأب رواد هذه النظرية الأوائل على وضع المباديء العامة التي تنطبق على أية منظمة وبنفس الوقت تحل محل الطرق التقليدية من الحدس والتخمين في معالجة مشاكل المنظمة الإدارية. وسنقوم في الصفحات التالية باستعراض ما ساهم به رواد هذه النظرية مثل هنري فايول، وجيمز موني والن رايلي ولوثر جوليك، وليندل ايرويك.

١ ـ هنري فايول Henri Fayol

يعتبر هنري فايول من أشهر علماء أوروبا في علم الادارة. فهو مهندس فرنسي ولد عام ١٨٤١ لعائلة غنية وساهم في تقدم علم التعدين (Metallurgy) الذي نال بسببه العديد من الجوائز والأوسمة. وسنة ١٨٦٠ عند حصوله على شهادة الهندسة عين مهندسا في إحدى شركات التعدين الكبيرة، وما أن حانت سنة ١٨٨٨ حتى انتخب فايول مديرا عاما للشركة التي كانت على وشك الافلاس والتي أصبحت عند تقاعده سنة ١٩١٨ من أقوى شركات التعدين ماليا في فرنسا.

ويعترف فايول أن نجاحه هذا لم يكن بفضل شخصيته وإنما يعود للنظام الاداري الذي استخدمه. ومن أشهر ما قدمه فايول هو مقدرته على حصر وتحليل الأفكار والأسس الإدارية. ومع أنه كغيره من رواد الإدارة في ذلك الوقت كان يهتم برفع الكفاية الانتاجية، إلا أنه اختلف عن أقرانه (تايلور وأتباعه) في تركيزه على الأعمال الإدارية بدلا من أعمال الورشة. فبينما كانت طريقة تايلور (وأتباعه) الادارية تهتم بتحليل العمل والحركة والزمن القياسي، كانت فكرة فايول تدور حول الادارة كنظرية يمكن للشخص تعلمها وتتعلق بوظائف التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة.

وقد نمت أفكار فايول من ملاحظاته بأن الادارة شيء مشترك في جميع النشاطات الانسانية سواء كان ذلك في البيت أو المصنع أو المؤسسة الخيرية أو المؤسسة الدينية أو الدائرة الحكومية. وقد لاحظ فايول أيضا أن جميع هذه النشاطات تتطلب ـ بدرجات متفاوتة حسب نوع النشاط ـ القيام بوظائف خمس أساسية وهي التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة. وقد استنتج من هذه الملاحظات بأن المعرفة لهذه الوظائف تعود بالمنفعة على كل فرد ولهذا يجب تدريسها في المعاهد والجامعات حيث أن جميع الجهود الادارية تدور حول هذه الوظائف الخمس.

أ ـ التخطيط (Planning)

وهـو تفحص ظروف المستقبل والتنبؤ بالأحداث التي تؤثر على أعمال المشروع ثم رسم الخطط لأفضل طرق العمل وأساليبه للتوصل إلى أهداف المشروع المـطلوبـة وتكـون هذه الخطط مرشدا للقرارات التي ستتخذ في المستقبـل. فاتخاذ القرارات هو أهم عمل يقوم به المدير وبذلك يكون في صلب عملية التخطيط التي هي عملية اختيار أفضل السبل للوصول إلى الهدف.

ب ـ التنظيم (Organizing)

يتكـون التنظيم من هيكلين متكاملين أحدهما هيكل إنساني والآخر هيكـل مادي، وهذان الهيكلان يحتويان على جميع العناصر البشرية وغير البشرية التي يجب أن تخطط بالنسب الموضوعية والعلمية الضرورية للقيام بالعمل المطلوب.

جـ) الأمـر (Commanding)

هو قيام المدير بارشاد مرؤوسيه وتوجيههم حتى يستمر عملهم بانتظام. ويقـترح فايول أنـه من الضروري أن يلم المـدير بأحـوال جميع من يقـوم بالإشراف عليهم. وأن يلم بجميع الاتفاقيات المبرمة بين الادارة ونقابات العـمال في المشروع. كما يجب أن يعمـل المدير بصورة مستمرة على تقييم موظفيه وتقييم هيكلهم التنظيمي وألا يتردد في تغيير هذا الهيكل إذا كان خاطئاً أو أن يتردد في فصل الموظف إن لم يقم بعمله بكفاية.

د) التنسيـق (Coordinating)

وهو الربط والتوحيد ما بين الجهود الانسانية وغير الإنسانية وتوجيهها إلى هدف موحد. ويعتبر فايول أن التنسيق من أهم الوظائف في العملية الإدارية.

هـ) الرقابــة (Controlling)

وهي العملية التي تضمن بأن الجهود والنشاطات التي يقوم بها الأشخاص تتطابق تماما مع الأوامر المعطاة والخطط المرسومة. ولاتمام نظريته الادارية بين فايول بأن على الإدارة الفعالة أن تتقيد بتنفيذ الأسس الأربعة عشر التالية:

١) تقسيم العمل (Division of Work)

إن التخصص في أداء العمل هو الطريق الطبيعي الذي سبب تقدم المشاريع الاقتصادية والمجتمعات الانسانية. ونتيجة لهذا التخصص تكون زيادة الكفاية الانتاجية من جراء تخفيض عدد العناصر (الأعمال) التي يترتب على الشخص القيام بها. ومن المحتمل أن يكون فايول قد استمد هذا الرأي من كتابات الإقتصادي البريطاني آدم سميث.

٢) السلطة والمسؤولية (Authority and Responsibility)

إن العلاقة بين السلطة والمسؤولية أثارت الكثير من الصعوبات بسبب معانيها التجريدية (Abstract) وقد أدرك فايول هذه الصعوبات وقام بتعريف السلطة بأنها «الحق لإعطاء الأوامر والقوة لابتزاز الطاعة»[1] وقد تعرف فايول على نوعين من السلطة. النوع الأول هي السلطة الناتجة عن اشغال الشخص للوظيفة (سلطة الوظيفة)، والنوع الثاني هي السلطة الناتجة عن شخصية الفرد نفسه وهذه بدورها نتيجة عوامل مختلفة كخبراته وسلوكه وطموحه وتكوينه الجسمي وخلفيته وغيرها. وقد بين فايول ضرورة التساوي بين السلطة والمسؤولية ومع هذا فإنه من الصعب تحديد المسؤولية كلما ارتقى الشخص في مرتبات السلم الإداري.

٣) الانضباط (Discipline)

وهو ما يطلبه الرئيس وينفذه المرؤوسون، وإن أساس الانضباط في رأي فايول هو الطاعة للاتفاقات التي تبرم بين طرفين في المشروع. ويجب أن تكون

(١) Donnelly, Gibson, and Invancevich, Fundamentals of Management, (Austin, Texas: Business Publication, 1971) p. 42.

هذه الاتفاقيات واضحة حتى تصبح أساسا للانضباط. وقد بين فايول أن الانضباط يتعلق بقدرة القادة الذين يطبقون جميع العقوبات الضرورية بحكمة ونزاهة عند إخلال المرؤوس بالقوانين والنظم القائمة.

٤) وحدة القيادة (Unity of Command)

أن يكون للشخص رئيساً مباشراً واحداً فقط، حيث أن فايول يعتقد بأن وجود القيادة الثنائية (رئيسين لمرؤوس واحد) تؤدي إلى نتائج سيئة. لهذا يجب أن يتلقى المرؤوس أوامره من رئيس واحد حتى تقل الصعوبات الناتجة من تداخل في الأقسام أو تضارب في صلاحيات المسؤولين.

٥) وحدة التوجيه (Unity of Direction)

وهي أن يكون هناك رئيس واحد وخطة واحدة لجميع النشاطات التي يجمع بينها هدف واحد. وقد لاحظ فايول أن هذه القاعدة يجب ألا تلتبس بالقاعدة السابقة (وحدة القيادة). فهذه القاعدة استنبطت من الهيكل التنظيمي الذي قسم بطريقة تلائم طبيعة المشروع، ولهذا فهي تعود إلى هيكل المشروع التنظيمي. وأما وحدة القيادة فهي تعود على وظائف الأشخاص في نطاق ذلك الهيكل.

٦) تبعية المصلحة الفردية للمصلحة العامة
(Suborination of Individual Interest of General Interest)

إن المصلحة العامة أكبر من المصلحة الفردية. ولهذا فإن الأهداف العامة للمؤسسة هي التي يجب أن تتجه جميع الجهود لتحقيقها لأنها من الأهمية بمكان بالنسبة لأهداف الفرد الواحد في المؤسسة. وكذلك فإنه يترتب على الفرد أن يضع مصلحته الشخصية والفردية لخدمة المصلحة العامة التي يتبناها المشروع.

٧) تعويض الموظفين (Remuniration of Personnel)

تنص هذه القاعدة على التعقل والعدالة في تحديد الأجور والمكافآت في العمل. ولهذا فإن تعويض العمال والمدراء يجب أن يتركز في نظام جيد لمكافأة

الجهود التي استعملت بكفاية. ولم يقم فايول باقتراح نظام معين. إلا أنه يعتبر بأنه ليس هناك أي نظام للأجر يعوض عن القدرة الادارية.

٨) المركزية (Centralization)

تنتمى المركزية إلى نظام الطبيعة. وقد عرفها فايول بأنها «الدرجة التي بمقدارها ينقص أهمية دور المرؤوس». ومقدار المركزية تتعلق الى حد كبير بطبيعة الرئيس ودرجة الثقة بالمرؤوس وظروف العمل. وبما أن ظروف العمل متعددة وسريعة التغير فقد نصح فايول بالتعقل في إيجاد التوازن الملائم.

٩) التسلسل الاداري (Scalar Chain

وهو تسلسل السلطة من أعلى الهيكل التنظيمي إلى أسفله والذي تمر خلاله جميع الاتصالات في المؤسسة. وهذه القاعدة مكملة لقاعدة «وحدة القيادة» وتوفر انتقال المعلومات بطريقة منظمة. وقد لاحظ فايول بأن اتباع هذه القاعدة يؤدي إلى إحباط عزم المرؤوسين. ولذا فإنه اقترح استخدام قاعدة اللوح الخشبي[١] Gang Blank Principle التي تنص على الأشخاص الذين في نفس المستوى من السلطة أن يكونوا على اتصال مباشر ببعضهم البعض دون اللجوء إلى قنوات الاتصال الرسمية شريطة أن يكون رؤساءهم على علم في الأمور التي جرى الاتصال بشأنها ونتائج تلك الاتصالات. (سيشرح في مكان لاحق).

١٠) النظام (Order)

ويعني ذلك بأن هناك مكان لكل فرد، ولكل فرد مكان في المشروع.وقد طبق فايول هذه النظرية على العوامل البشرية وغير البشرية في المشروع. وهو يقول بأن المواد الخام مثلا يجب أن تنظم بطريقة منطقية كما يجب أن ينظم

---

(١) Caude George المصدر السابق، ص ٤٤.

العنصر الانساني. وهذا يحتم على المدير أن يقرر بدقة طبيعة العمل ومحتوياته ويبين لمرؤوسيه علاقة هذا العمل بالانتاج النهائي والأعمال الأخرى.

١١) العدالـة (Equity)

هي الإنصاف والتعقل في اعطاء الأجور والمكافئات في العمل. ويعرف فايول العدالة بأنها «تنفيذ القوانين المنصوص عليها الملطفة بروح العطف والعدالة»[١]. ويعتقد فايول أن المستخدمين يتجاوبون مع العدالة بولائهم وتفانيهم في تأدية الواجب.

١٢) استقرار الأفراد في وظائفهم (Stability of Tenure of Personnel)

لاحظ فايول أن المشاريع الناجحة تتمتع عادة باستقرار طبقة الاداريين فيهـا. ولهذا يجب على الادارة العليا أن تعمل على تطبيق الأساليب التي تشجـع الموظفين ـ خاصة الاداريون منهم ـ على الزام أنفسهم للعمل في المؤسسة لمدة طويلة.

١٣) المبادرة (Initiative)

وتعني المبادرة «التفكير في الخطة ثم تنفيذها». ولهذا يجب على المدير تشجيع مستخدميه بالتعمق في التفكير ثم تنفيذ خطة العمل. ويعتقد فايول أن المبادرة عامل مشجع فعال.

١٤) الروح الجماعية (Esprit de Corps)

ويعـرف فايول قاعـدة الـروح الجماعية بأنها «توجيه الجهود من جراء التآلف بين المصالح» وهو يعتقد أن الطريقة الفعالة للحصول على الروح الجماعية هي من خلال وحدة القيادة والاتصالات الشفهية لا الكتابية.

---

(١) Claude George المصدر السابق، ص ٤٤

ومن الجـدير بالذكر هو تأكيد فايول على وحدة القيادة بحيث يكون للشخص-مديرا كان أم عاملا - رَئيس واحد فقط، وبهذا يكون فايول قد ناقض فكـرة «الرئيس الوظيفي» (Functional Foremanship) التايلورية والتي تنص على أنه من الممكن أن يكون للشخص أكثر من رئيس واحد في نفس الوقت. ومن المحتمل أن يزداد عدد هؤلاء الرؤساء الى ثمانية.

ويمكن القول بأن نظرية فايول كانت أول نظرية إدارية متكاملة لأنها تحتوي على القواعد الثابتة وعلى العناصر والأساليب والاجراءات والأساليب المدعومة بخبراته العملية. ومن المهم ذكره أيضا أن أفكار فايول كانت قد تبلورت منذ سنة ١٩١٤ ولكن نشوب الحرب العالمية الأولى فرض تأجيل نشر كتابه المعروف «الادارة الصناعية والعامة» (General and Industrial Management) حتى سنـة ١٩٢٩. وكـان لهذا التأجيل أثر كبير في افساح المجال للأفكار التايلورية لاكتساح فرنسا ومعظم القارة الأوروبية. وكان السبب الـرئيسي لانتشـار الأفكـار التايلورية هو اعتقاد القادة الأوروبيين الخاطيء بأن نجاح القوات الأمريكية في الحرب يعود إلى اتباعها للقواعد التايلورية. فأخذوا يطبقونها دون تفهم أو تحفظ. وفي النهاية ظهرت أفكار فايرل لأول مرة باللغـة الانجليزية عام ١٩٢٩ ثم نقحت ونشرت بشكل واسع عام ١٩٤٩[١].

٢ - جيمزموني Games Mooney وألن رايلي Alan Reiley

نادرا ما يرد في النصوص الأدبية اسم جيمز موني دون أن يقترن باسم زميله وشريكه الفكري آلن رايلي. فقد ألف الاثنان عام ١٩٣١ كتابا بعنوان «إلى الأمـام يا صنـاعـة»[٢] (Onward Industry) استعـرضا فيه علم التنظيم

(١) Henri Fayol, General and Industrial Management, Translated by J.A. Conbrough (Geneva: International Management Institute, 1929). Other references in this book are to the more avialable transtation by constance Storrs (London: Pittman Publishing Corp,. 1949).

(٢) James Mooney & Alan Reiley, Onward Industry (New York: Harper and Brothers, 1931).

وتطوره ثم طبع مرة أخرى فيما بعد باسم موني وحده وتحت عنوان مباديء التنظيم عام ١٩٣٩. ويرى الكثيرون من رجال الفكر الاداري أن تلك كانت أول محاولة منهجية شاملة لدراسة التنظيم والوقوف على مبادئه. ففي عام ١٩٢٦ خطرت لموني فكرة شغلته مدة طويلة وكان مؤداها أن مباديء التنظيم التي استخدمها القادة عبر التاريخ لابد وأن تكون متشابهة. وبعد دراسة مستفيضة لما تيسر له من مادة وتراث توصل الى الاقتناع بأن كل تنظيم سليم بما في ذلك الكنيسة الكاثوليكية إنما يقوم على نظام من العلاقات بين الرئيس والمرؤوس مرتبة بشكل هرمي اسماه «التدرج الوظيفي» ولكن موني لم يشر في كتابه الى الجانب الانساني في التنظيم أو إلى ملاحة الاجتماعية والسيكولوجيه. الا أنه تعرف على أربعة مباديء للتنظيم السليم وهي : [1]

أ - مبدأ التدرج الهرمي **Scalar Principle**

وهو ما يتعلق بالعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين من حيث تقسيم العمل وتحديد الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة. ولذا فإن السلطة تنساب رأسيا من الرئيس الى المرؤوس أي من القمة إلى القاعدة.

ب - المبدأ الوظيفي **The Functional Principle**

وهذا يتعلق بالتخصص الوظيفي. ويرى موني أن الفارق بين المدراء من نفس المرتبة (المستوى) الادارية يعود الى الاختلاف في طبيعة مهام كل منهم أي الاختلاف في تخصصاتهم. فالفرق بين وكيل وزارة الخارجية ومثيله وكيل وزارة التجارة يكمن في التخصص الوظيفي لكل منهما.

جـ - مبدأ التنسيق **The Coordination Principle**

يعتبر موني ورايلي التنسيق أهم معلم في الادارة حيث أنه ترتيب منظم لجهود العاملة من أجل تحقيق عمل مشترك أو هدف عام.

---

(١) James Mooney: Principles of Organization(New York: Harper & Brothers,1939).

د ـ مبدأ المشورة والتنفيذ The line _ Staff Principle

وهو يتعلق بالفرق الجذري بين الاستشارة والتنفيذ فالجهة الاستشارية تقدم الرأي والنصح والارشاد في أمور مختلفة إلا أنها لا تملك حق التقرير واصدار الأوامر. وأما الجهة التنفيذية فهي التي لها حق اتخاذ القرارات وتنفيذها وهي المعنية برقابة الاخرين والاشراف عليهم في تنفيذها ومعاقبتهم إذا فشلوا في ذلك.

٣ ـ لوثر جوليك Luther Gulick

أسهم جوليك في تطوير الادارة وقدم تلخيصه لوظائف القيادة الادارية الستة بتعبيره المشهور[1] POSDCORB وهي الأحرف الأولى للوظائف الادارية

Planning	Organizing	Staffing	Coordinatint	Reporting	Budgeting
↑	↑	↑	↑	↑	↑
التخطيط	التنظيم	التوظيف	التنسيق	كتابة التقارير	وضع الميزانيات

كما أنه وزميله ايرويك تعرفوا على أن الكفاية هي البديهية الأولى للادارة. وقد قام جوليك وارويك باصدار كتاب في علم الادارة بعنوان Papers on the Science of Administration يعتبر أكثر المؤلفات العلمية تعبيرا في بحث وتحليل الادارة حسب المنهاج التقليدي.

٤ ـ ليندل ايرويك Lindal Urwick

اشترك ايرويك في تأليف عدد من الكتب وكان أهمها كتابه «عناصر الادارة العامة» الذي صدر عام ١٩٤٣. وقد جمع ايرويك كتابات وأفكار العديد من رواد الادارة وفلاسفتها من أمثال فايول وتايلور وموني وفوليت وحللها وشرحها بلغة بسيطة يسهل للقراء فهمها. وقد أخذ ايرويك أفكار

---

(١) Joh,C. Buchner Public Administration (Belmont, Calif: Dickenson Publishing Co. Inc., 1968-9).

فايول أساسا في مقارنته وتحليله وبين ايرويك أن الفجوة بين العلوم الطبيعية والعلوم الاجتماعية كان لها أثر كبير في ابقاء علم الادارة مفتقرا الى الوضوح والدقة(١).

جـ - نظرية الادارة العلمية

Scientific Management Theory

مع أن الادارة لم تكن من اختراعات هذا القرن إلا أن الادارة العلمية دون شك وليدة القـرن العشرين. وقد بدأت باهتمام مجموعة صغيرة من المهندسين الذين أخذوا بتطبيق أعمالهم بالطرق الاقتصادية الصحيحة. فقد أخـذ هؤلاء يحثـون زمـلاءهم على اتباع الأسس الاقتصادية في أعمالهم. وشـاعت هذه الفكـرة بين هؤلاء المهنـدسين الذين أصبحوا رواد يحملون مشعـل الادارة العلمية عاليا ينـيرون الـطريق أمـام رجال الأعمال وجميع العاملين في المشروعات الاقتصادية. وسنستعرض أعمال أربعة من هؤلاء الرواد حيث تعتبر أعمالهم في مقدمة الدراسات العلمية للعملية الادارية.

فريدريك تايلور (frederick Taylor)

لم يكن فريدريك تايلور أول من فكر بالادارة العلمية فقد سبقه بعض علماء القرن التاسع عشر وفي مقدمتهم شالز بابيج (Charles Babbage) ولكن هؤلاء العلماء كانوا قد اهتموا بالادارة بصورة محدودة. ولم تبدأ الحركة العلمية بصورة صحيحة إلا في أوائل القرن العشرين بفضل الدراسات والأبحاث التي قام بها فريدريك تايلر الذي أخذ يضع أسسا علمية للعملية الادارية.

---

(٢) Claude George Jr.,History of Management Thought (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall,Inc., 1958),ch.9.

فالتقدم الصناعي (industrialization) خلق نوعين من المشاكل ـ تكنولوجية وانسانية ـ التي يتوجب على الادارة مواجهتها. وحتى أوائل هذا القرن لم يكن هناك أي كتابات في تنسيق الجهود البشرية وحفزها على العمل. ولم يكن هناك أي طريقة تمكن رجال الأعمال للتبادل فيها بينهم المعلومات والخبرات الناتجة عن القيام بأعمالهم اليومية.

ففي هذا الفراغ الأدبي بدأ فريدريك تايلور دراساته. وقد لاحظ أثناء عمله في شركتي بيت لحم (Bethlehem Steel Company) ومدفيل للفولاذ (Midvale Steel Company) أن هناك حاجة ماسة للتعرف على المسؤوليات التي تختص بالادارة وفصلها عن المسؤوليات الخاصة بالعمال. وقد كتب فريدريك تايلور آراءه هذه في كتابيه الشهيرين «إدارة الورشة» الذي نشر سنة ١٩٠٣[١] ثم «أسس الادارة العلمية» الذي نشر سنة ١٩١٤[٢]. وقد حاول تايلور إصلاح الادارة بطريقة علمية تتميز بالتفكير المنظم والمنطقي. ويمكن القول أن الادارة العلمية تحاول الإصلاح في أربع نواح مختلفة:

أ ـ استخدام الطريقة العلمية في اكتشاف أجزاء العمل الرئيسية بدلا من اتباع التخمين والحدس.

ب ـ التعرف على الوظائف الادارية في تخطيط العمل بدلا من السماح للعمال اختيار الأساليب والطرق كل حسب أهواءه وميوله.

جـ ـ اختيار وتدريب العمال وتنمية روح التعاون بينهم بدلا من السماح للجهود الفردية من السيطرة على المشروع.

د ـ تقسيم العمل بين الادارة والعمال بحيث يقوم كل منهم بالعمل الذي أهل له ويعود بالتالي بزيادة الكفاية الانتاجية في المشروع.

---

(١) Fredrick. W. Taylor, "Shop Management",Transactions of the American Society of Mechanical Enginees, Vol. 24, June 1903, PP. 1337-1480.

(٢) Fredrick w. Taylor, The Principlees of Scientific Management (New York: Harper and Brothers Publishers, 1914).

وقد قام تايلور بمعالجة هذه الأفكار ووجد أن ضعف انتاجية المشروع الاقتصادي تعود إلى أخطاء إدارية أكثر مما هي عجز في مقدرة العامل على القيام بعمله. مما دفع تايلور إلى اقتراح التطبيقات التالية:

١ ـ إزالة الجهد غير المثمر (Wasted Effort)

٢ ـ التأكيد على ضرورة ملائمة العامل للأعمال المعينة التي يقوم بها.

٣ ـ ضرورة العناية في تدريب العمال على متطلبات الأعمال التي يقومون بها.

٤ ـ ضرورة تقسيم العمل والتخصص في مجالات النشاطات المختلفة.

٥ ـ ضرورة وضع مقاييس علمية للأعمال التي يجب إنجازها.

وقد انطلق تايلور بوضع هذه التطبيقات موضع التنفيذ في شركة بيت لحم للحديد (Bethlehem Steel Company) وشركة مدفيل فراقب العمال أثناء قيامهم بأعمالهم وجمع الاحصائيات الوفيرة وقدم على تحليلها اعتقادا منه بأنه لا بد من أن تكون هناك «طريقة أفضل» للقيام بالعمل من الطريقة التقليدية التي كان يستخدمها العمال. ففي استخدام العمال للطريقة الأفضل فإنهم سيرفعون من قدراتهم وتزداد إنتاجياتهم.

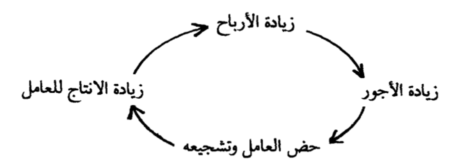
وقد قام تايلور بوضع آرائه موضع التنفيذ وعمل على تدريب العمال في رفع قضبان الحديد الخام التي يبلغ وزنها ٩٢ باوندا وتحميلها في عربات القطار وكانت النتيجة بعد انتهاء فترة التدريب بأن ارتفعت كفاءة العامل الانتاجية اضعاف ما كانت عليه مع العلم بأن العامل كان يستريح ٥٧٪ من وقت عمله اليومي. وبعبارة أوضح فإن خطة تايلور التدريبية كانت تتضمن فترات راحة بحيث أصبحت مدة العمل الحقيقية تساوي ٤٣٪ فقط من عدد ساعات العمل اليومية.

وفي دراسة أخرى لتحميل الحديد والفحم من المناجم إلى عربة القطار بين تايلور أن هناك طريقة لجرف المعدن وتحميله أفضل بكثير من الطرق التقليدية التي اعتاد عليها العمال. فدرس تايلور كيفية قيام العامل بعمله (المسافة بين قدميه، المسافة بين قبضة يديه على المجرفة، وزن المجرفة، اتساع كفة المجرفة، وطول عصا المجرفة. . الخ). وبعد أن توفرت له مثل هذه المعلومات من عدة عمال قام بتحليل النتائج وتوصل إلى أن الأعمال المختلفة تحتاج إلى مجارف تتفاوت في طولها. وكذلك فإن أحسن كفة للمجرفة هي التي تتسع إلى ما يساوي ٢١ رطلا. وعند تطبيق هذ النتائج على العمال في حظائر الفحم تمكن من انقاص عدد العمل في الحظيرة من ٦٠٠ إلى ١٤٠ عاملـ. وازدادت انتاجية العامل اليومية من ١٦ طن من الفحم إلى ٥٩ طنا.

وقد ركز تايلور على دراسة الزمن وكان يهدف إلى تقليل الفترة اللازمة لانجاز عمل معين من جراء حذف الوقت الضائع (غير المثمر)، بالتالي زيادة انتاجية العامل والتوصل الى المقاييس العلمية التي يمكن للمشروع اتباعها. وكانت أفكار تايلور متكاملة بحيث أنه لم يغض النظر عن أهمية العنصر الانساني في المشروع. واعتبر الادارة العلمية وكأنها «ثورة عقلية» (Mental Revolution) تحتاج كل من الاداريين والعمال على حد سواء وتعود بالفائدة عليهم جميعا. فالعامل يزداد انتاجه مما يسبب زيادة أرباح المشروع الذي يقوم بدوره بزيادة أجور العمال وبالتالي زيادة انتاجه. وتدور الدورة مرة أخرى وثالثة. . الخ شكل (٢) وبذلك تعود الفائدة المشتركة على كل من العامل والمشروع الذي يعمل فيه.

شكل (٢)

العلاقة التفاعلية بين الأرباح والأجور

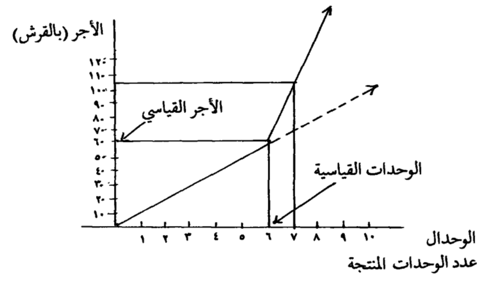


وهناك وجد تايلور نفسه مضطرا لوضع نظام أجور حتى تتكامل فلسفته الادارية. وكغيره من المفكرين في ذلك العصر اعتقد تايلور أن العامل يتجاوب للحافز المادي (الأجر) بصورة ايجابية وأوتوماتيكية. ولهذا فإن كل فرد يتقاضى أجرا معينا لكل وحدة انتاجية تم انجازها حتى يصل الانتاج الى مستوى الوحدات القياسية التي قررت من جراء دراسة العمل نفسه. وعند إنتاج العامل عدداً أكبر من الوحدات القياسية فإنه يتقاضى أجراً أعلى من الأجر السابق لكل وحدة إنتاجية تم صنعها.

فلو فرضنا أن نتيجة دراسة عمل ما بين أن العامل المتوسط يمكنه انتاج ست وحدات، وإذا كان أجر الوحدة هو عشرة قروش، فإن أجر ذلك العامل المتوسط هو ستون قرشا يوميا. فإذا زاد انتاج العامل إلى سبع وحدات انتاجية فإنه يتقاضى ١٥ قرشا لكل وحدة منتجة وبذلك يصبح أجره اليومي ٧ × ١٥ = ١٠٥ قروش (شكل ٣).

شكل (٣)

نظام تايلور للأجور التشجيعية



وبالاختصار فإن تايلور يهدف إلى زيادة انتاجية العامل وزيادة أرباح المنتج في آن واحد عن طريق أسماه «بالثورة العقلية» أو الادارة العلمية. ومن الممكن تلخيص الفلسفة التايلورية بالنقاط الأربع التالية:

١ - يجب أن تستعمل الطريقة العلمية في اختيار العامل وتدريبه ثم وضعه في جو العمل الذي يلائمه من ناحية عقلية وجسمية.

٢ - يجب أن تحلل الوظائف علميا بدلا من اعتماد الطرق العشوائية.

٣ - يجب أن يكـون هناك تعاون بين الأشخاص الذين يقومون بتخطيط العمل وأولئك الذين يقومون بالانجاز حتى يتم العمل وفق القواعد العلمية السليمة.

٤ ـ يجب أن يشارك كل من الادارة والعمال المسؤولية في زيادة الانتاج بحيث تكـون كل فئة مسؤولة عن العمل الذي تقوم به. ومن هنا نجد أن النـظام التـايلوري يدعو لوضع أعمال يومية حسب مقاييس علمية، وعلى أن يعطى العامل مكافأة لانجازها ويعاقب إذا أخفق في الانجاز. وأخيراً دعا تايلور للبحوث العلمية المستمرة وللتجارب المتواصلة التي تهدف إلى كشف أساليب جديدة لرفع انتاجية العامل وكفايته.

٢) هنري غانت (Henry Gant)

كان هنري غانت من أعوان فريدريك تايلور وزميلا له، وقد اتفق معـه في أكثـر نظرياتـه العلمية إلا أنـه اختلف مع تايلور في نظرتـه الانسانية تجاه العمال. وقد اهتم غانت كزميله تايلور في زيادةالكفاية الانتاجية على مستوى الورش الصناعية. وقد عرف غانت بأنه كان أكثر عطفا على العمال وتفهما لهم حيث كان يعتبر أن الديمقراطية تقاس بنسبة ما تقدم للناس من فرص ومجالات لاظهار طاقاتهم. ونتيجة لهذه التأثيرات الانسانية أخذت بذرة «المهمة ـ والعلاوة»[1] (Task and Bonus) تنمـو وتـترعـرع لمدة أربـع عشرة سنة أثناء فترة زمالته في العمل مع فريدريك تايلور في شركتي مدفيل وبيت لحم.

ظهر نظام «المهمة ـ والعلاوة» إلى حيز الوجود سنة ١٩٠١ وكان يعتمـد على النـظام التايلوري في التفاضل في الأجور بالنسبة لمعدل الوحدات المنتجة. وكان النظام التايلوري يرتكز على الطرق التقليدية في تحديد الأجر للوحدة المنتجة أي على أساس مجموع الوقت اللازم لاتمام العمل كما هو مبين في سجلات المشروع. وأما نظام غانت فقد اعتبر الوقت اللازم لاتمام العمل على أساس ظروف العمل المعيارية (Standards) وعلى أساس إنجاز العمل بأحسن وجه ممكن. ولهذا فإن

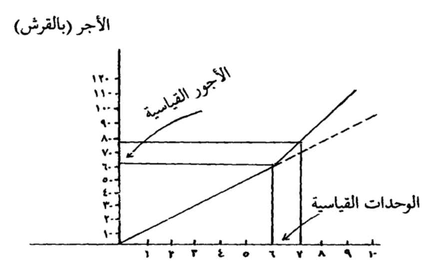
العامل يتقاضى أجرا اضافيا لأجره اليومي إذا أنجز عدد وحدات أكثر عن العمل الذي قرر انجازه لذلك اليوم. وأما إذا فشل في انجازه لما قرر له فإنه يتقاضى أجره اليومي دون عقاب. ونلاحظ هنا أن غانت كان يعتقد أن نظام الأجور يجب أن يقدم للعامل تعويضا عادلا بغض النظر عن كمية الانتاج التي حققها.

وكانت الفكرة الأساسية في نظام غانت هي أنه يجب أن تكون هناك علاقة ما بين الأجور المدفوعة وانتاجية العامل (شكل ٤). فلو فرضنا أن عدد الوحدات القياسية ست وحدات (كما هو في مثالنا السابق) وأن يتقاضى العامل عشرة قروش عن كل وحدة منتجة فإن الأجر اليومي لذلك العامل هو ستون قرشا (١٠ × ٦ = ٦٠ قرشا).

وهنا افترق غانت في الرأي عن زميله تايلور. فبينما حبذ تايلور دفع الأجر حسب عدد القطع المنتجة إذا قل الانتاج عن الوحدات القياسية، فإن غانت حبذ أجرا يوميا معينا حيث أن هذا الأجر ضروري لتوفير حياة كريمة للعامل بغض النظر عن عدد القطع التي يتمها. وإذا زاد الانتاج عن عدد الوحدات القياسية فإن العامل يتقاضى تعويضا أكبر للقطعة الواحدة (١٥ قرشا مثلا) بعدد القطع التي تزيد عن الوحدات القياسية فقط، وذلك بخلاف تايلور الذي كان يحبذ إعطاء العامل ١٥ قرشا لكل قطعة منتجة بشكل مطلق. ولهذا فإن أجر العامل اليومي الذي هو ٦٠ قرشا، يزداد إلى ٧٥ قرشا عند انتاج سبعة قطع (٦٠ قرشا + (قطعة واحدة × ١٥ قرشا).

شكل (٤)

نظام غانت للاجور



وبالاضافة إلى نظام الأجور فقد ساهم غانت في وضع ما يسمى بخريطة غانت (Gants Chart) وهي رسم بياني يوضح هدف المشروع ويعمل على تحسين الخطة المؤدية الى ذلك الهدف أثناء القيام بالعمل بالاضافة الى استخدامها كوسيلة رقابة فعالة. فخريطة غانت تقوم على بيان الحقائق والزمن في آن واحد. فالتقسيم على المحور الأفقي يبين (١) الوقت مقسم الى وحدات متساوية (٢) كميات مختلفة من العمل المبرمج (المخطط عمله) (٣) كميات مختلفة من العمل الذي تم انجازه. ويبين المحور العمودي القدرة الالية والانسانية التي يمكن أن يعهد اليها الانتاج والنشاطات الأخرى. ولهذا فإن خريطة غانت تحتاج إلى وضع خطة العمل بصورة رقمية وتسجل هذه الأرقام وعلاقتها الزمنية (بالايام أو الأسابيع أو الأشهر) على المحور الأفقي. وعلى نفس المحور يسجل أيضا مقدار التقدم في انجاز العمل. ويمكن أن يرمز

الى الفرق بين الخطة وما أنجز منها فعلا بحرف يدل على سبب ذلك الفرق كعدم وجود عامل للالة، أو عدم توفر مواد أولية. أو انقطاع التيار الكهـربائي، أو عدم توفر الأدوات. . الخ. ويتفق العلماء في الادارةأن خريطة غانت كانت نقطة الانطلاق في اختراع أداة الرقابة الحديثة (Program Evaluation and Review Technique أسلوب تقييم ومراجعة البرامج) والمعروفة اختصاراً باسم PERT

٣ ـ فرانك جلبريث (Frank Gilbreth)

يعتبر فرانك جلبريث وزوجته ليليان (Lillian) جلبريث من رواد الحركة العلمية في الادارة ويقترن اسماهما «بدراسات الحركة» الشهيرة وبدراسة تبسيط العمل واستعمال المقاييس (Standards) الدقيقة. فقد ولـد فرانـك جلبريث سنـة ١٨٦٨ ومع أنه نجح في امتحان دخول الجامعة إلا أنه لم يداوم وقرر العمل في تعهدات البناء حيث بدأ مهنته كتلميذ في صف الـطوب. لكنه سرعان ما لاحظ أن هناك حركات مختلفة في انجاز العمل يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات مختلفة (١) الأولى لتعليم صف الطوب (٢) الثانية لتعليم الشخص كيف يتباطيء في العمل (٣) والثالثة لتعليمه كيف يشتغل بسرعة. فأخذ جلبريث يتساءل أي من هذه المجموعات الثلاث هي الأكثر كفاية. ومع أنه لم يكن مهنـدسا (ممارسا) إلا أن ملاحظاته أدت إلى اقتناعه بأن هناك بعض الحركات الممكن جمعها في حركة واحدة، كما أن هناك حركات أخرى يمكن الاستغناء عنها كليا.

قام جلبريث بدراسة الحركات المستعملة في أداء العمل كما درس الأدوات المستخـدمة وكانت النتيجة أن ابتكر طرق جديدة لتحسين تأدية العمل وتوصل بذلك إلى تخفيض الحركات اللازمة في بناء الطوب

من ١٨ حركة الى ٥ر٤ حركة. وبهذا ازدادت انتاجية العامل من بناء ١٢٠ طوبة الى ٣٥٠ طوبة في الساعة وهي زيادة في الكفاية الانتاجية بحوالي ٢٠٠٪.

وأثناء دراساته للحركة اخترع جلبريت العديد من الأدوات والأساليب فقد كان أول من استعمل الأفلام المتحركة في التصوير لدراسة التسلسل في الحركة، ولكنه وجد صعوبة كبيرة في تحديد الوقت اللازم لكل حركة إذ أن الالات التصويرية القديمة لم تكن تعمل بسرعة واحدة وكانت جميعها تقريبا تعمل بالتعبئة اليدوية. وللتخلص من هذه الصعوبة اخترع جلبريث المايكرونوميتر (Michronometer) وهو عبارة عن ساعة ذات عقرب كبير يمكن بواسطتها تسجيل الوقت بدقة كبيرة تراوح ١ / ٢٠٠٠ من الثانية. وباستعمال هذا الجهاز في تصوير حركات العمل أصبح جلبريث قادرا على تحديد الوقت اللازم لكل حركة.

واستطاع جلبريث أن يدخل تحسينات على اختراعه السابق بمساعدة زوجته ليليان التي كانت ذات ثقافة جامعية في علم النفس. فقد قام جلبريث بحزم مصباح كهربائي يضيء بدورات متقطعة على أذرع العمال. وتمكن بواسطة هذه الأداة من تتبع حركة ذراع العامل وسرعتها واتجاهها. ، وقد وجد جبريث أن بعض التصنيف المستعمل في «حركة اليد» واسع جدا لا يسمح للتحليل الدقيق، فقام بتبسيط هذا التصنيف من جراء تقسيم الحركة الى سبعة أجزاء رئيسية وأطلق عليها لقب ثيربلغ (Therblig) وهي (التهجئة العكسية لاسمه). وقد أكد جلبريث على ضرورة استعمال الاشارات الكتابية تجنبا للفوضى والالتباس كما أن الزوجين أخذا بتبسيط الحروف الهجائية الانكليزية ومفاتيح الالة الكاتبة. كما أشار جلبريث إلى أن أسس الادارة وتحليل

الحركة يمكن استعمالها في مجال الادارة الذاتية (Self Management) ولهذا فانها بدءا سلسلة من الأبحاث في مجال الارهاق الجسمي وتأثيره على صحة العامل وانتاجه.

ثانيا: المدرسة التقليدية الحديثة حركة العلاقات الانسانية

Neo-Classical Theory (Human Relations Movement)

استعرضنا في الصفحات السابقة نظريات الادارة التقليدية التي حاولت اكتشاف المباديء والأسس الادارية وترسيتها ولكنا سنقوم الان باستعراض نظرية تقليدية شقيقة تدعى «بالعلاقات الانسانية» فهي نظرية تقليدية جديدة نمت في أعقاب النظرية الأولى وكردّ فعل للتنظيم الكلاسيكي في معالجته لمشاكل العمل والتنظيم. فهي في الحقيقة حركة تصحيحية للمفاهيم والمباديء التي أرستها النظريات التقليدية فيما يتعلق بطبيعة العاملين وكيفية الإفادة من طاقاتهم وجهودهم.

وقد اختلفت العلاقات الانسانية عن سابقاتها من النظريات التقليدية بأنها لم تنظر الى أفراد التنظيم من زاوية الهيكل الرسمي (Formal Organization Structure) وعوامل الرشد الاقتصادي (Economic Man) والأهداف الرشيدة (Rational Objectives) كما كانت نظرة المدرسة التقليدية بل ركزت على العوامل الاجتماعية والنفسية (Social Psychological Aspects of man) كما أخذت في اعتبارها أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على أفراد التنظيم فالعلاقات الانسانية إذن تنظر الى

الفرد بتكوينه العاطفي والاجتماعي والنفسي وما يحمله هذا الفرد من قيم ومعتقدات وآراء وأفكار ونزعات وطموحات والتي بمجموعها تلعب دورا رئيسيا في كفاءته الانتاجية. وبناء على هذه النظرة فقد حددت العلاقات الانسانية أهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك الانساني وهي : القيادة (Leadership) الاتصالات (Communication) المشاركة (Participation).

مفهوم العلاقات الانسانية

رغم أن مفهوم العلاقات الانسانية يختلف بين مستخدميه إلا أنه يؤخذ للتعبير عن مجموع العلاقات القائمة بين الناس وتداخل تصرفاتهم في جهودهم المشتركة في مجالات الأعمال أو الحكومة أو المدارس أو المستشفيات أو البيوت. . الخ. فالعلاقات الانسانية هي التي تنظر الى المنظمة كمجتمع انساني. ولذا فإن الادارة المسؤولة عن تحقيق نتائج معينة تعتبر العلاقات الانسانية اسلوبا في كيفية التنسيق بين جهود الأفراد وخلق جو ملائم يحفزهم على العمل بشكل تعاوني بناء يحقق أهداف التنظيم من ناحية ويشبع رغبات الأفراد المتنوعة من جانب آخر. ونخلص الى القول بأن العلاقات الانسانية تهدف الى ما يلي:

١ - حفز الأفراد على العمل بأعلى كفاءة ممكنة.

٢ - حفز الأفراد على التعاون المثمر والبناء في تحقيق أهداف مشتركة.

٣ - اشباع رغبات العاملين واحتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية[١].

---

(١) ننصح القارىء قراءة:
A.H. Maslow, "The Theory of Motivation, Psychological Review, Vol. 50, 1943.

ويتفق كتاب الادارة أن التون مايو Elton Mayo يعتبر الرائد الاساسي لهذه الحركة. فقد قاد فريق من العلماء في دراسات ميدانية استمرت حوالي ثماني سنوات (١٩٢٤ - ١٩٣٢). فقد أدت الحرب العالمية الأولى إلى إبراز أهمية العنصر الانساني في العمل وذلك بسبب ما واجهت الدول المتحاربة من مشاكل انسانية مختلفة وبسبب سوء الأوضاع التي سادت علاقات العمال وأرباب العمل في المصانع ومؤسسات الأعمال الأخرى. فكان من الغريب حقا أن تتفاقم المشاكل العمالية في عصر تألق فيه نجم الحركة العلمية التي كانت تعتبر دواء شافيا لكل داء يصيب التنظيم. ومن هنا بدأت المحاولات الجادة لاختبار صحة الافتراضات التقليديةالتي تقوم على أساس أن الكفاءة الانتاجية تتحدد بالعوامل المادية للعمل وكان من أبرز المحاولات العلمية تجارب هوثورن التي قام بها التون مايو وفريقه من جامعة هارفارد في مصنع هوثورن - فرع شركة ويسترن اليكتريك الامريكية.

تجارب هوثورن Hawthorne Studies

أجريت هذه التجارب على مرحلتين حيث استغرقت الأولى منها ثلاث سنوات (١٩٢٤ - ١٩٢٧) المرحلة الثانية خمس سنوات (١٩٢٧ - ١٩٣٢).

بدأ العلماء دراساتهم انطلاقا من الافتراض القائل بأن هناك علاقة وثيقة بين انتاجية العامل والعوامل المحيطة به. وكان عليهم اثبات ذلك الافتراض أو نفيه. وقد اختار الباحثون مجموعتين من النساء العاملات في المشروع، فوضعوا المجموعة الأولى في غرفة الاختبار ووضعوا المجموعة الثانية في غرفة الضبط (Control) التي لا تتغير فيها العوامل البيئية التي يجري استخدامها في التجربة.

وقد عملت إحدى هذه التجارب على التأكد فيها إذا كان هناك علاقة بين كمية الضوء ونوعيته من جهة وكفاية العامل الانتاجية من جة أخرى. وكان افتراض هؤلاء العلماء هو أن هناك ثمة علاقة بين هذين العاملين. فإذا ازدادت كمية الضوء أو مقدار سطوعه في غرفة التجربة عن الحد العادي فإن كفاية العاملات الانتاجية ستتضاءل إذا ما قيست بكفاية العاملات في غرفة الضبط التي لم تتغير فيها قوة الضوء العـادية. ولكن النتائج اثبتت عكس ما كان يتوقعه العلماء. فعندما ازدادت الانارة في غرفة التجربة ازدادت معها كمية الانتاج (بدلا من النقصـان) ولم تزداد كمية الانتاج في غرفة الضبط. وعندما خفضت الانارة إلى حدي بعيد (أصبحت كضوء القمر) لم ينخفض الانتاج إلا قليلا بالمقارنة مع مجموعة الضبط التي انخفض انتاجها بشكل ملحوظ.

وقام الباحثون بتجارب عديدة كتغيير طول فترات الراحة أو عدد ساعات العمل اليومية أو الأجور التشجيعية. وكانت النتائج عكس ما كان متوقعا فقد استمر الانتاج مرتفعا رغم سوء ظروف العمل. وقد عللت هذه الظاهرة بأن العاملات في التجربة قد عرفن بأنهن جزء من تجربة وشعرن بالاهتمام الموجه اليهن فتضامن مع بعضهن البعض مما أفسد تأثير العوامل الطبيعية السيئة وأدى إلى زيادة كفايتهن الانتاجية.

ومن الجدير بالذكر أن الاشراف في هذه التجارب كان في أدنى حدوده، وقد أدى ذلك الى إظهار قوة تأثير الضغط الاجتماعي بالنسبة لتحـديد الانتـاج كما أظهـر شعـور العمال تجاه رؤسائهم. وقد علل الباحثون الأسباب التي تدفع العمال عادة إلى عدم التجاوب الايجابي مع الحوافز التي تقدمها الادارة، بأن العمال يعيرون اهتماما كبيرا إلى كمية الانتـاج. ومهما حاولت الادارة دفع العمال وتشجيعهم في رفع

معـدل الانتـاج فإن العامل يتقيد بالمعيار (Norm) الجماعي ولا يحاول انتهاك حرمته.

وقد أدت تجارب هوثورن المختلفة بالباحثين الى نتائج في غاية الأهمية:

(١) إن العمال يتجاوبون مع ظروف العمل كمجموعة متكاملة، وأن وجهة نظر العمال وعلاقتهم الاجتماعية تكون جزءاً هاما من هذه المجموعة.

(٢) أنه كان لرواد الادارة السابقين فكرة غامضة أو غير ملائمة في استخدام وسائل حفز العمال وتشجيعهم، فقد نظروا إلى الإنسان نظرة ميكانيكية فقط بافتراضهم أن الحافز المادي هو أقوى الوسائل في تشجيع الفرد بغض النظر عن ظروفه الأخرى.

(٣) إن كمية العمل التي يؤديها الفرد لا تحدد بقدرته الفزيولوجية وانما تبعا لطاقته الاجتماعية.

(٤) إن التخصص وتقسيم العمل ليسا بالضرورة أهم أشكال التنظيم من حيث الكفاءة أو أعلاه من الناحية الانتاجية.

(٥) إن العاملين لا يسلكون في مجابهة الادارة وسياساتها سلوكا فرديا وانما يسلكون في ذلك سلوكا جماعيا،فالتنظيم غير الرسمي يلعب دورا مهما في سلوك أعضاء التنظيم.

ورغم أن حركة العلاقات الانسانية كانت نقطة تحول مهمة في الفكر التنظيمي إلا أنها بالغت في دعوتها بأهمية الفرد الأمر الذي عرضها الى العديد من الانتقادات والتي نورد أهمها:

١ ـ أن تِركيز العلاقات الانسانية المفرط على أهمية العنصر البشري حال دون توصلها إلى نظرية شاملة ومتكاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسوك التنظيمي. فقد افترضت أن التنظيم وحدة اجتماعية مركبة من وحدات صغيرة تتفاعل فيما بينها وأن تلك الوحدات متماثلة ومتفقة في الهدف والغاية. وهذا افتراض غير صحيح لأن هناك اختلاف في الأهداف والقيم والغايات بين أفراد المجموعة الصغيرة نفسها وبالتالي تنعكس هذه الاختلافات بين المجموعات في تعاونها. وبينما تتعاون هذه الجماعات في بعض المجالات إلا أنه من المستحيل أن تنصهر جميعها في بوتقة واحدة لتكون أسرة التنظيم المثالية التي أفترضتها العلاقات الانسانية.

٢ ـ إن العلاقات الانسانية ركزت على ضرورة انشاء جماعات عمل واتاحة الفرصة لها لتتفاعل في جو عمل ملائم. إلا أن وجود مثل هذه الجماعات وفي مثل هذا الجو لا يغير شيئا من الجهد الذي يبذله العامل في عمله أو أنها تغير في طبيعة ذلك العمل.

٣ ـ إن تركيز حركة العلاقات الانسانية على مجموعات العمل وافتراضها أنها تعمل بتعاون وتفاهم وأن مناخ العمل الداخلي هو مصدر الرضى للعاملين ومطالبتها بأن يتخلى الاداريون عن بعض سلطاتهم، فهي بذلك تغفل واقع العمل الفعلي بوجود صراعات ومنافسات بين الأفراد قد تكون مصدرا للابتكار والتطور، كما وأنها تغفل نزعة الانسان الفطرية في حب السلطة والتسلط وأنه بطبيعته يسعى اليها ويتمسك بها ويمارسها إذا ارتقى الى المستويات الادارية العليا.

٤ ـ أن العلاقات الانسانية تركز على الحوافز غير المادية وبالتالي فهي تقلل من أهمية الحوافز والمكافآت المادية وبذلك فإنها تفتقد عنصرا مهما في تفسير السلوك الانساني والتنظيمي.

٥ ـ إن تركيز العلاقات الانسانية على التفاعلات الاجتماعية بين مجموعات العمل ـ التنظيم غير الرسمي ـ تكون بذلك قد أهملت أهمية التنظيم الرسمي وأثره في تكوين السلوك الانساني.

٦ ـ أغفلت حركة العلاقات الانسانية وجود خلافات رئيسية بين الاداريين والعاملين تنجم عن طبيعة عمل كل منهما وتؤدي بالضرورة الى تناقض في مصالحهما. كما أن هناك تناقض بين مصالح أعضاء الفئة الواحدة من اداريين أو عاملين.

نظرية الفلسفة الادارية

ورغم الانتقادات التي وجهت للعلاقات الانسانية فانها كانت معلما في تاريخ تطور الفكر الاداري والتنظيمي. فهي التي أظهرت أهمية الفرد كعنصر رئيسي في التنظيم وليس كآلة أو أداة انتاجية مجردة من الحس والفكر والعاطفة والاحتياجات. ويعتبر دوغلاس ماكريفور (Douglas McGregor) من أبرز أنصار الحركة الانسانية في نظريته «الفلسفة الادارية». وتقوم فلسفة ماكريغور الادارية على الافتراض بأن كل مدير له فلسفته الخاصة التي تؤثر على سلوكه وتصبغ تصرفاته بصبغة معينة. فالفلسفة التي يعتنقها المدير تعتبر عاملا أساسيا في تحديد سلوكه الاداري وبالتالي السلوك التنظيمي. وبالاضافة إلى ذلك فقد بين ماكريغور أن هناك عاملا آخر يؤثر في السلوك التنظيمي وهو أن رجال الأعمال الذين تأثروا بمباديء الادارة الكلاسيكية أصبح لديهم اقتناعا بأن هذه المباديء راسخة ولا تحتمل التعديل أو النقاش. ولذلك فإن مبدأ السلطة الذي ترتكز إليه النظرية الكلاسيكية أصبح لهؤلاء المدراء الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك أعضاء التنظيم. وينتقد ماكريغور ذلك لأن السلطة هي مجرد نوع من أنواع التأثير فهناك

وسائل أخرى كالاقناع Persuasion والاكراه Coercion . وهناك بعد ثالث للنظرية الكلاسيكية وهو اعتبار المركز الرسمي المصدر الوحيد للسلطة. ولكن ماكريغور يرى أن هناك مصدرا آخر للسلطة وهو السلطة غير الرسمية Informal Authority التي تتأتى من الثروة والعلم والخبرة والقوة (الجسدية أو العقلية) وغير ذلك. وقد استنتج ماكريغور أن النظرية الكلاسيكية تنظر الى العلاقات التنظيمية نظرة فردية تنحصر في أداء الفرد لواجباته، وهذه نظرة مخالفة للواقع حيث أن العلاقات التنظيمية تلمس مختلف نواحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية لأعضاء التنظيم.

وبهذا التحليل استطاع ماكريغور تقديم تصوراته لفروض النظرية الكلاسيكية التي أسماها نظرية « X » ثم قدم تصوراته لفروض نظرية العلاقات الانسانية وأسماها نظرية « Y ».

نظرية « X »

وجهة النظر التقليدية في التوجيه والرقابة

١ـ إن الانسان العادي عنده كراهية متأصلة للعمل ويحاول تجنبه.

٢ ـ أغلب الناس يجب أن يجبروا على العمل ويجب أن يراقبوا ويوجهوا ويهددوا بالعقاب من أجل الحصول على الانتاج اللازم لتحقيق الأهداف. فلو ترك العامل وحده فلن يعمل.

٣ ـ الانسان العادي يجب أن يوجه من رئيسه وذلك ليتجنب المسؤولية.

٤ ـ الشخص العادي خامل وغير طموح ويسعى فقط الى الأمن والاستقرار.

٥ ـ الشخص العادي يفتقد المبادأة والمبادرة ولا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة.

نظــرية « Y »

وجهــة نظر العــلاقـات الانسانية في التكامل بين أهداف الفرد والتنظيم

١ ـ الانســان بطبيعتــه يحب العمل كحبه للراحة والاستجمام.

٢ ـ تحت الــظروف الاجتـماعيـة والاقتصادية المــلائمــة يسعى الفــرد للعمــل بمحض ارادتـه وهو بالتالي يلتزم بتحقيق الأهـداف بسبب المكافأة أو العائد المتوقع بعد تحقيقها.

٣ ـ تحت الــظروف المنـاسبـة يتعلم الانسـان تحمــل المســؤوليــة بل ويسعى اليها.

٤ ـ الانــســان طمــوح بطبيعتــه فهــو يكــرر تصرفـاتـه التي ينتج عنها اشبـاع رغبـاته وتؤمن له الأمن والاستقرار.

٥ ـ الانســان قادر على استخـــدام الفكــر البنـاء والخيـال في حل المشاكل التنـظيميـة اذا ما أعـطي الفرصة لذلك.

٦ ـ الانســان قادر على الابــداع والابــتــكــار وركوب المخاطر.

ثالثاً: النظريات الحديثة
(المدرسة السلوكية)

BEHAVIORAL SCHOOL

كان للحركة العلمية وقعان متناقضان في الأوساط التجارية والصناعية. فبينما عملت أفكار تايلور وزملائه من رواد الحركة العلمية على رفع الانتاجية الاقتصادية، فقد أدت إلى سلب كرامة الانسان العامل وإهمال احتياجاته وأوضاعه. فقد أصبح العامل أشبه بآلة في مصنع لا يهتم إلا بزيادة الأرباح، مما أدى إلى الكثير من عدم الرضى بين العاملين في المشروعات الاقتصادية. وتضاربت المثل الانسانية والمعايير العلمية بعضها مع بعض وكان هذا التضارب نقطة الانطلاق لبداية تفكير جديد يسمى بالحركة السلوكية التي يعتبر تشستر برنارد (C. Barnard) وهربرت سايمون (H. Simon) ورينسيس ليكرت (Rensis Likert) وأي . و. باك (E.W. Bakke) . من أبرز روادها.

استعملت الحركة السلوكية مفاهيم علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الانسان لتوسيع المعرفة بسلوك الفرد في المشاريع الاقتصادية، واعتمدت في تفهمها هذا على نتائج البحث العلمي بدلا من الاعتماد على طريقة التدريب الناجح التي اهتم بها رواد الحركة العلمية. وكان لبعض هذه البحوث العلمية عند تطبيقها فائدة ملموسة رغم أن العلماء السلوكيين بوجه عام كانوا يولون اهتماما كبيرا الى الوصف والتفسير. ولهذا فإننا سنقوم بسرد أبرز البحوث السلوكية وإظهار نتائجها وتأثيرها في إرشاد رجال الأعمال عند ممارستهم للعملية الادارية.

ففي نفس الـوقت الذي كان فيه تيار العلاقات الانسانية يشق طريقه بين المناصرين والمناهضين كان هناك تيار آخر في مرحلة التكوين والتبلور على يد تشستر برنارد Chester Barnard وهربرت سايمون (Herbert Simon). ففي عام ١٩٣٨ أصدر برنارد كتابه وظائف المدير Functions of the Executive وأصدر سايمون كتابه «السلوك الاداري» (Administrative Behavior) وقد أثار هذين الكتابين عاصفة جديدة من الفكـر الاداري. ونظرا لاتفاق آرئهما فقد أصبح عمل الواحد منهما مكملا لعمل الاخر. فكلاهما يعتبر التنظيم نظاما اجتماعيا يقوم أساسا على عملية اتخاذ القرارات من أجل المشاركة في تحقيق الأهداف. كما أنهما يعتبران التنظيم نظاما مفتوحا يتأثر بالبيئة Environment المحيطة به ويؤثر فيها، وبذلك فإن بيئة التنظيم لا تقتصر على عناصره الداخلية ـ كما اعتـبرتهـا النـظريات التقليدية ونـظرية العلاقات الانسانية ـ بل اصبحت تضم جميع فئات المجتمع المتعاملة معه أو المستفيدة منه من موردين ومستهلكين وممولين ومنافسين.. الخ. ورغم التقارب الفكري بين برنارد وسايمون إلا أن اسم برنارد اقترن بنظرية النظام التعاوني واقترن اسم سايمون بنظرية اتخاذ القرارات. وسنقوم بشرح موجز لكل منها.

١ ـ نظرية النظام التعاوني

تأثـر تشسـتر برنـارد بأفكـار فلاسفـة الادارة من أمثـال أوليفـر شيلدون، والتـون مايو وماري باركر فوليت. فهو يرى أن التنظيم يقوم على أســاس تعـاوني مقصود وهادف ولذا فهو يقول أن التنظيم الرسمي «تعاون بين الناس من النوع الشعوري المقصود والهادف» أو في تعريف آخر له أن التنظيم هو نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة

بوعي وشعور[1] ومن هذه التعاريف نرى أن نظرية برنارد تقوم على ثلاث عناصر أساسية وهي:

١ - وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء ويسعون لتحقيقه.

٢ - وجود نظام اتصالات كفؤ بين أعضاء التنظيم.

٣ - رغبة أعضاء التنظيم الصادقة (شعورية ومقصودة) للعمل والمساهمة. وخلافا لما تبنته النظريات التقليدية فإن برنارد يعترف بحتمية وجود التنظيم غير الرسمي الذي ينشأ عن تفاعلات أعضاء التنظيم واتصالاتهم بعضهم ببعض. ويرى برنارد أن التنظيم غير الرسمي يخلق لدى الأعضاء مفاهيم وأهداف واتجاهات وأنماط سلوكية معينة، كما أنه يهيء الظروف الملائمة للتنظيم الرسمي ليمارس من خلاله بعض نشاطاته التي يصعب تحقيقها بصورة رسمية ولذا فإن التنظيم غير الرسمي يقدم خدماته للتنظيم الرسمي في المجالات التالية:

١ - يعمل على تنمية وتدعيم الاتصال بين أعضاء التنظيم.

٢ - يعمل على تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم المختلفة.

٣ - يعمل على تحقيق شعور التكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بين أعضاء التنظيم.

وأصل فكرة «التوازن التنظيمي» تعتبر من أبرز مساهمات برنارد في نظرية التعاون. فهو يرى أن الانسان يتعاون مع التنتظيم إذا كانت المغريات أو الحوافز (Incentives or Inducements) - بأشكالها المختلفة المادية والاجتماعية والنفسية - التي يقدمها التنظيم تساوي أو تزيد عن المساهمات

(١) راجع كلود جورج لابن، مصدر سابق، الفصل التاسع. ود. علي السلمي، مصدر سابق، الفصل السادس.

(Contributions) التي يطلب من العضو تقديمها. وفي حالة عكس ذلك يرفض العضو التعاون والاشتراك معبرا عن ذلك بعدة طرق تتراوح في شدتها من التذمر أو الاحتجاج البسيط الى تقديم الاستقالة وترك العمل.

٢ ـ نظرية اتخاذ القرارات

تقترن هذه النظرية باسم هربرت سايمون الذي أخذ بتنميتها منذ الثلاثينات من هذا القرن. يرى سايمون أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات وأن السلوك التنظيمي ما هو الا نتيجة لاتخاذ القرارات. ولذلك فهو يرى ضرورة معرفة كيفية اتخاذ القرارات والمؤثرات التي تحددها من أجل تفهم السلوك التنظيمي. وقد عرف سايمون التنظيم بأنه «عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذه للقرارات. وكذلك يكوّن التنظيم من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل». ومن هذا التعريف نرى أن سايمون يتكلم عن السلوك الاداري كما جاء في كتابه الذي يحمل نفس العنوان. فالمدير لا يعني باتخاذ القرار فقط وانما ينظر الى ردود الفعل الناتجة عنه. وبما أن نظرية التنظيم تدور حول اتخاذ القرارات فانه يرى ضرورة الحد بين الجوانب الرشيدة والجوانب غير الرشيدة. بمعنى أن المدير يتخذ قراراته على أساس المعلومات المتوفرة لديه، وبما أن طاقاته وامكاناته محدودة ولا يستطيع معرفة كل شيء ـ أي أنه يعمل في حدود عدم التأكد (Uncertainty) لعمله في نظام مفتوح ـ فإن قراراته تتصف بالرشد المحدود (Bounded Rationality). وبمعنى آخر فإن الاداري لا يحاول الوصول الى الحد الأعلى من المنفعة (Maximize) بل عليه الاقتناع أو الرضا (Satisfice) بما هو أقل من الحد الأعلى بسبب رشده المحدود.

وقد لخص الدكتور السلمي عناصر نظرية سايمون في النقاط التالية:

١ ـ عنصر اتخاذ القرار: إن التنظيم يتكون من هيكل من الاتصالات والعلاقات بين الأفراد يقوم على أساس هرمي بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين ولتحقيق هدف معين الذي يصبح خطوة أو مرحلة في تحقيق هدف آخر.

٢ ـ عنصر البيئة: عند اتخاذ أعضاء التنظيم قراراتهم فإنهم يستمدون معايير وقيم الاختيار من التنظيم، إلا أن البيئة هي التي تحدد بدائل الاختيار المتاحة لهم.

٣ ـ عنصر الجماعة: إن اتخاذ القرارات عمل جماعي ولا بد من تقسيم العمل حتى يمكن التنسيق بين الجهود المشاركة في التنظيم.

٤ ـ عنصر التخصص: يتخصص أعضاء التنظيم في المستويات العليا باتخاذ القرارات وأما الآخرون فيتولون تنفيذها.

٥ ـ عنصر التأثير: حتى يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه فلابد من التزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا، ولذا يمارس التنظيم مؤثرات معينة كالسلطة، وخلق الولاء، والاتصال، والتدريب، ووضع معايير الكفاءة وغيرها.

٦ ـ عنصر التوازن: إن هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل.

٣ ـ النظرية الاجتماعية والمعدلة

في الوقت الذي كان فيه الاداريون ورجال الأعمال يناقشون منافع الحركة العلمية التايلورية ومساوئها ويجادلون صلاحيتها أو عدم جدواها، وبينما كان التون مايو يعد عدته لتجارب هوثورن وبزوغ عصر العلاقات

الانسانية أفاق الناس على صوت الانكليزي أوليفر شيلدون (Oliver Sheldon) ينادي بالمسؤولية الاجتماعية للادارة. ففي عام ١٩٢٣ صدر كتابه الفلسفي الشهير «فلسفة الادارة» الذي كان محاولة للتعرف على أهداف وتطورات واتجاهات النمو والمباديء التي تسيطر على العملية الادارية برمتها. فقد مزج شيلدون علم الأخلاق الاجتماعي بالصفات التطبيقية للادارة العلمية. ويؤمن شيلدون أنه مهما صبغت الادارة نفسها بالصبغة العلمية فإن عليها أن تحرص كل الحرص على مسؤوليتها الاجتماعية. فمسؤولية الادارة الأولى هي مسؤولية اجتماعية شعبية، وأن خدمة المجتمع يجب أن تحتل المكانة الأولى. وفي مثل هذا الوقت المبكر نرى شيلدون يحذر بأن «الصناعة ليست مجرد كتلة من الالات والمعدات والعمليات الفنية وإنما هي جسم نابض بحياة الرجال، أي أنها ليست حشدا متشابكا من العناصر المادية بل هي حشد متشابك من العناصر البشرية»[١] وقد أظهرت نتائج تجارب هوثورن صدق فلسفة شيلدون ومصداقية رؤياه.

وقد وجد شيلدون صوتا مؤازراً في الولايات المتحدة وهو صوت ماري باركر فوليت Mary Parker Follet التي عملت على فلسفة تقوم على أساس أن المجتمع (أي مجتمع) باق وصامد، وأي مجتمع انتاجي لابد له أن يقوم على الاعتراف بالرغبات الحافزة لطاقات الفرد والجماعة. فقد أدركت فوليت أن السلطة ليست وسيلة فعالة لايجاد الانسجام والتنسيق بين الجماعة. فالسلطة تنطوي على الاخضاع الذي هو ليس الوسيلة الفعالة للتنسيق الجيد الذي هو قلب الادارة النابض. ولذا يجب استبدال السلطة المطلقة بالسلطة الوظيفية أي أن يكون للفرد سلطة في حدود وظيفته، فالخضوع يتنافى مع طبيعة الانسان. وهي ترى أن القوى التي تحفز الانسان في ممارسة عمله هي نفسها التي تحفزه في ممارسة واجباته خارج نطاق العمل أي في مسراته وراحته[٢].

(١) كلور جورج الأبن، تطور الفكر الاداري، الفصل التاسع
(٢) المصدر السابق.

وفي الخمسينات من هذا القرن نرى التزايد الملموس في الاهتمام بالتنظيم الاجتماعي وما ينتج عنه من آثار سلوكية. فقد اهتم باك E.W.Bakke بالتركيب الداخلي للتنظيم ليقدم مفهوما يحدد خصائصه ويوضح معالمه. فهو يعرف التنظيم الاجتماعي «بأنه نظام مستمر من الأنشطة الانسانية المتميزة والمتناسقة التي تستخدم مجموعة من الموارد الانسانية والمادية والفكرية والطبيعية في نظام متميز فريد لحل المشكلات ويعمل على اشباع بعض الرغبات الانسانية متفاعلا مع غيره من النظم في البيئة المحيطة به»(١) ويرى باك أن بعض أنشطة التنظيم تخصص للمحافظة على توازنه واستقراره. وهذه أنشطة متخصصة ولكنها عامة أو تجميعية Synergic تعمل بشكل خاص على توثيق الترابط بين أجزاء التنظيم لتحقيق توازنه الحركي. وقدم باك الاصطلاح الاداري المعروف «عملية التداخل Fusion Process» ليدل على العملية المخصصة لذلك. فهو يرى أن التنظيم يحاول فرض ذاته وأهدافه وسياساته وقيمه على الأعضاء العاملين فيه، وفي نفس الوقت يحاول الأعضاء فرض رغباتهم وطموحاتهم وشخصياتهم وحاجاتهم على التنظيم. ولذا فانه تحصل نشاطات غير متجانسة أو في بعض الأحيان متناقضة مما يهدد كيان التنظيم. وعملية التداخل ما هي إلا محاولة لإحداث تجانس بين هذه الأنشطة وإزالة التناقض بينها. فهي اذن تعمل على تغيير السلوك الفردي والجماعي والتنظيمي بحيث تسير في اتجاهات غير متضاربة وبالتالي تعمل على تحقيق وحدة التنظيم وبقائه واستقراره.

وفي بحوث مستفيضة قام بها رينسيس ليكرت Rensis Likert وزملائه من جامعة ميتشغن الامريكية تبين أن الاداريين الذين يحصلون على انتاجية عالية هم الذين يستخدمون وسائل ونظم ادارية تختلف عن الوسائل والنظم التقليدية التي يطبقها المديرون الفاشلون. وقد استطاع ليكرت وزملائه

---

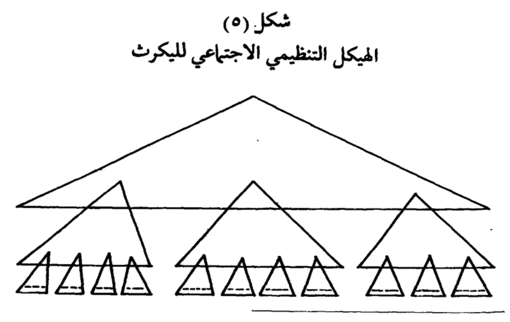
(١) د. علي السلمي، مصدر سابق، الفصل الخامس، المبحث الأول.

التوصل الى إطار عام لنظرية التنظيم مفادها «أن المرؤوسين في التنظيمات المختلفة يستجيبون بطريقة ايجابية ومرضية في المواقف التي يشعرون فيها بالتقدير والتأييد والشعور بالأهمية والقيمة الشخصية، كما أنهم يستجيبون بطريقة سلبية أو غير مرضية في المواقف التي تهددهم أو تقلل من شعورهم بقيمتهم وأهميتهم»[١]

ومن هنا أدرك الباحثون أهمية تأثير الجماعة في سلوك الفرد والتنظيم. فالفرد الذي يقضي معظم ساعات يقظته في مكان العمل وفي علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع جماعات العمل المختلفة يميل الى تبني سلوك يتفق وأهداف الجماعة التي ينتمي اليها ليحصل بالمقابل على تأييد أعضائها ودعمهم وتقديرهم. ويخلص ليكرت الى أن السبيل المنطقي للافادة من أقصى طاقات الفرد وولائه هو أن يتم تنظيم العمل على أساس جماعات بحيث يصبح كل فرد عضوا في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام وتتميز بدرجة عالية من التفاعل[٢]

شكل (٥)

الهيكل التنظيمي الاجتماعي لليكرت



(١) د. السلمي، مرجع سابق، الفصل الخامس، المبحث الرابع.

(٢) المصدر السابق.

لقد استعرضنا في الصفحات السابقة تطور الفكر الاداري والتنظيمي والنظريات المختلفة التي تبلورت منذ بداية هذا القرن. ولكن رغم جميع الاختلافات في وجهات النظر حول مفهوم التنظيم فانا نجد اتفاقا علميا سليما بين الكتاب قد بدأ بالظهور في تفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي. وهذا ما يعرف الان في الأوساط الادارية «بنظرية النظام المفتوح» وتقوم هذه النظرية على أساس تأكيد العلاقات الوثيقة بين التنظيم والبيئة التي تحيط به. فعمل التنظيم وفعاليته يتوقفان على استمرار تدفق الموارد لهما من البيئة كالمواد الخام، والقوى العاملة، رؤوس الأموال، والتسهيلات المختلفة من قوى محركة وخدمات، ومعلومات بأشكالها المختلفة.. الخ. ويقوم التنظيم بتحويل ومزج هذه الموارد بالكميات والمقادير الاقتصادية من خلال انشطته المختلفة لانتاج سلع أو خدمات يقدمها للبيئة. بمعنى آخر فإن النظام المفتوح يتصف بعناصره الثلاثةمدخلات والتي تحول من خلال الأنشطة الى مخرجات. وتقوم البيئة عندئذ بعملية تقييم ورقابة لمخرجات التنظيم. فإذا لم تتفق هذه المخرجات مع المعايير البيئية من حيث المواصفات المادية أو القيمية تقوم البيئة بحجب المدخلات التي تقدمها للتنظيم الأمر الذي يدفع به الى اتخاذ اجراءات تصحيحية أو أن يؤول الى الاندثار.

٤ ـ النظريات التصحيحية[1]

رغم التطور الكبير الذي طرأ على الفكر الاداري خلال هذا القرن إلا أنه مرَّ في منعطفات واتجاهات متعددة. وسنقوم بالقاء نظرة سريعة على أهم هذه الاتجاهات التي أخذت أهمية كبيرة في الأدب الاداري خلال السبعينيات والثمانينيات ـ أي خلال العشرين سنة الماضية.

---

(١) للتعمق في هذا الموضوع طالع كتاب د. فضل الله فضل الله، النظريات التنظيمية، الفصل السابع، ص ١٣٨ ـ ١٤٤.

أ ـ نظرية الموقف (أو التكيف) Situational Contingency Theory

تقوم هذه النظرية على أساس المثل القائل «لكل مقام مقال» أو «لكل زمان دولة ورجال» حيث تبتعد عن الوصفات الادارية التي تقدمت بها الحركة العلمية والحركة السلوكية وحركة اتخاذ القرارات وغيرها. فقد اهتم الاداريون بشكل عام بمنهجين اداريين . الأول هو المنهج الكلاسيكي المعروف بنظرية « X » والذي يركز على السلطة والمسؤولية والتخصص وتقسيم العمل والاشراف وتحديد الوظيفة والهيكل التنظيمي، والثاني هو المنهج الديموقراطي ـ نظرية «Y» الذي يركز على اشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتحفيزهم على العمل.

وقد قام الباحثان جورج مورس وجي لورش بسلسلة من الأبحاث التي استغرقت سنين طويلة في محاولة لاكتشاف فيما إذا كان التكييف بين الوظيفة والمنظمة والنمط الاداري يؤدي إلى حفز العاملين وزيادة كفاءاتهم وانتاجيتهم.فقد قامت أبحاثهم على الافتراض بأن الإنسان يحاول التحكم والسيطرة على البيئة من حوله بما في ذلك وظيفته ومجموعة العمل التي يعيش معها، وأن شعوره بالسيطرة يضفي عليه الاحساس بالكفاءة والشعور بالثقة. وقد اثبتت التجارب أن افتراضهما كان صحيحا وأن شعور الانسان بكفاءته والثقة بنفسه عاملان مهمان يحفزانه على الانتاج والتفوق. وخلص الباحثان إلى مدلول هام هو ضرورة توافق أو تكيف المنظمة والعاملين فيها مع الوظيفة أو المهمة التي قامت المنظمة من أجلها. ويمكن تحقيق ذلك بالتعرف على احتياجات العاملين ورغباتهم من أجل إشباعها ثم بالتدريب والتحفيز المستمر.[1]

---

(١) المرجع سابق. ص ١٤٥ ـ ١٤٨.

ب ـ نظرية الفعل Action Theory

تعود هذه النظرية الى مايكل م. هارمون من جامعة جورج واشنطون حيث يعتقد أن جميع التنظيمات المهنية ما هي إلا مؤامرة ضد الجمهور لأن هدفها هو السلطة وتركيز النفوذ على المرؤوسين من الجمهور. فالتدريس والمحاماة وادارة الأعمال أو العامة والطب.. الخ من المهن تعمل على عزل الجمهور واستغلاله لصالحها. فالاداري مثلا يعالج مشاكل الجمهور بعقلية مرتبطة بتجاربه وخبراته الخاصة وانتماءاته المهنية والتي لا تعكس احتياجات الجمهور الحقيقية ولا نظرته الى مشاكله فالاداريون يحللون مشاكل الجمهور أو التنظيم من وجهة نظرهم الخاصة ويضعون الحلول لها فتكون الحلول غير واقعية مما يحدث فجوة بين التنظير والتطبيق.

وتركز النظرية على ضرورة تعميق فهم الفرد لنفسه كعضو فعال في المجتمع، فهو يؤثر على الأحداث ويتفاعل معها بصورة ايجابية وتنفي عنه صفة السلبية والاستجابة فقط الى المؤثرات الخارجية كما وصفته النظرية السلوكية. فالفرد ارادي بطبيعته أي أنه محور الأحداث وليس عنصرا سلبيا يستجيب فقط للمثيرات. ولذا فإن نظرية الفعل تفصل بين الفعل الذي يرتبط بإرادة الفرد وقصده والسلوك الذي هو نتيجة أستجابة للمثيرات الخارجية ولذا فمن الضروري للمنظر أن يتفهم قصد الانسان ودوافعه من وراء الأفعال لا أن يركز على سلوكه الذي ينتج عن المثيرات.

ج ـ نظرية التحرر Liberation Theory [1]

تعتبر هذه النظرية جميع نظريات التنظيم الاخرى «أداة للقمع والاحباط والاضطهاد والقسوة والحرمان وحجر الحرية كأسلوب لضبط وتوجيه سلوك العاملين في قنوات واتجاهات محددة»[2] ويرى الكاتب جين

---

(١) مرجع سابق، ص ١٤٩ ـ ١٦٠

(٢) مرجع سابق، ص ١٤٩.

ميسون أن القمع الداخلي الذي تمارسه التنظيمات آقسى بكثير - بل هو أسوأ أنـواع القمـع - من القمـع الخـارجي. فالمنظمة الحديثة تعمل وفق نظام التخصص الـوظيفي وتقسيم العمـل والسلطة فهي بذلك تضع القوانين والسياسات والضوابط التي يقوم الفرد بامتصاصها دون شعور ودون مقاومة ودون ادراك لاثـارهـا السيكولوجية، وبالتالي فهي تفصل بينه وبين نتائج عمله وتحرمه متعة الافتخار والتباهي بانجازاته. ولهذا فإن نظريات التنظيم لا تخاطب عامـة العـاملين بل تخاطب القـادة والرؤساء وتتجاهل الاتباع والمقـودين والعـاملين. لذا فليس هنـاك ديمقـراطية داخل هذه المنظمات وخاصة الكبيرة منها. وحتى نتخلص من هذه المؤامرة البشعة من الاضطهاد والحـرمان والتحقير الانساني فلابد من تحرير الانسان من جميع التنظيمات البـيروقراطية الحالية واشتراكيات المدن الكبيرة والعمل على بناء مجتمع يقوم على الادارة الـذاتية والانضبـاط الفـردي الـذاتي التـطوعي.وقـد أخـذت التنظيمات اليابانية واليوغسلافية بتجربة التحرير ولاقت نجاحا كبيرا[1]

د - الاتجاه الفينومينولوجي Phenomenolgy

وهـو الاتجـاه نحـو الفكـر والعقلانية والحياة. والفينومنولوجيا فلسفة السبعينـات من هذا القرن تقوم على علم الظواهر، وتعني بدراسة طبيعة الـوجـود. ويرى الفيلسوف الألماني هسرل (Hesserl) أنها الوصف العلمي للوجدان أو الشعور، ولذا فهي تحاول اكتشاف الجذور العلمية للوجدان الذي يرتكز على القصد والوعي والارادة. ويعتبر هذا ضروريا من أجل فهم طبيعة الانسان والمنظمات التي يكونها فهما مطابقا للواقع والحقيقة. وقد ركز الفينومينولوجيون على العقلانية بأنها الميزة التي تفرق بين الانسان والحيوان. ويقول كارل مانهايم أحد رواد هذا الاتجاه أن هناك عقلانية وظيفية وعقلانية موضوعية. فالعقلانية الوظيفية تتعلق بوسائل الأداء الحسية كقياس النتائج

(١) انظر التجربة اليابانية في كتاب د. فضل الله فضل الله، مصدر سابق ص ٥٠ - ١٦٠.

بوحدات حِسابية والتي تخضع للأساليب العلمية والمختبرية، وأنها تنكر كل مالا يخضع للاختبار أو الحس على أساس أن مالا يثبت بالتجربة فهو باطل. وأما العقلانية الموضوعية فهي «تبصر أو إدراك ذكي للعلاقات المتبادلة بين الأحداث» فهي بذلك تتجاوز الحس بمحدداته المكانية والزمانية وتنفذ إلى حقيقة الأشياء. وهكذا كانت عقلية أرسطو وأفلاطون وغيرهم تحاول أن تصل إلى حقيقة الحياة من أجل تفهمها وخلق مجتمع فاضل يقوم على الرشد والفضيلة. ويرى مانهايم أن التركيب الصناعي للتنظيمات العصرية يحدث علاقة عكسية بين قدرات الانسان على التفكير ودرجة النمو الصناعي، حيث أن النمو الصناعي يبعث العقلانية الوظيفية التي تعتمد على المنطقية الواقعية ومن ثم يفقد الانسان قدرته على التحليل والاستنتاج الفكري المستقل بل يصوغ أفكاره في قوالب تنظيمية جاهزة. وينادي مانهايم بضرورة الترويج للمجتمع الفاضل عن طريق إحياء المفاهيم الكلاسيكية لفلسفة سقراط وأرسطو وأفلاطون ووضع العقلانية الوظيفية والمنطقية الواقعية في المحتوى الصحيح الذي يجتاز مراحل الحواس الخمسة وينفذ منها إلى أعماق الحياة.

هـ ـ اتجاه تحديد أو تطويق التنظيم **Organization Delimitation**

أخذ هذا الاتجاه بالظهور بعد عام ١٩٧٥م على يد البروفسور البيرتو راموس من جامعة جنوب كاليفورنيا فهو يرى أن التساؤلات والمشاكل التي تطرح اليوم على مستوى المنظمة يجب أن لا تثار أو تناقش على هذا المستوى. فالمشكلة التي تثار خارج المحتوى الصحيح تؤدي إلى قلب المفاهيم. فمشكلة الاغتراب أو تمزق الأسرة أو ضعف الروابط الاجتماعية وكثرة الجرائم والانتحارات والانعدام الأخلاقي إن لم تناقش في إطارها الصحيح ـ المجتمع ـ فلا بد من أن تؤدي إلى انقلاب في المفاهيم. ويرى راموس أنه من الضروري بناء أنظمة جديدة لتكون أوعية ملائمة للقضايا الادارية التي تتعرض لها التنظيمات المعاصرة. فهو ينادي بانشاء نظم ذات أغراض

متعـددة وبتخصصـات مختلفة. فمشكلة تحقيق الذات يجب أن تطرح في المنظمات الاقتصادية.فالسلوك في المنظمة قد يكون سلوكا اقتصاديا أو اداريا أو انسانيا وهنا يمكن طرح قضايا تحقيق الذات. إن نظرية التنظيم في رأي راموس بقيت حبيسة أيديلوجية السوق فلابد من إعادة صياغتها من جديد لتصبح تستوعب الأهداف الانتاجية والاقتصادية وأهداف تحقيق الذات كل في مجال اختصـاصـه. إن نظام السـوق لا يفي إلا بجزء من احتياجات الانسان الاقتصادية والاجتماعية المتعددة والمتباينة.

الباب الثالث

وظـائـف الإدارة

MANAGEMENT FUNCTIONS

الوظائف الإدارية

MANAGEMENT FUNCTIONS

مقدمة

تعرف الإدارة عادة من جراء التعرف على الوظائف التي تتضمنها، ولهذا فإن السبب في وجود العديد من التعاريف يعود إلى فشل الكتاب والعلماء في تحديد الوظائف التي تتضمنها العملية الإدارية. وليس من الضروري أن يعود هذا الفشل إلى جهل هؤلاء الباحثين والكتاب بطبيعة الإدارة، وإنما يعود إلى اختلاف في وجهة نظرهم حول مفاهيم الإدارة ومبادئها الأساسية. ومن المستحسن أن نستعرض بعض هذه التعاريف لنرى كيفية اختلافها. تعرف الإدارة من ناحية اجتماعية بأنها «عبارة عن العملية الخاصة لتنفيذ غرض معين والإشراف على تحقيقه، أو هي عبارة عن الناتج المشترك لأنواع مختلفة ومتعددة من جهود العنصر البشري الذي يبذل لتنفيذ هذه العملية. أما اجتماع جهود أفراد هذا العنصر في أي مشروع من المشروعات فيسمى إدارة المشروع»[1]. وأما الأساتذة هينز وماسي (Haynes and Massie) فإنهما يعرفان الإدارة بأنها «العملية التي بواسطتها تقوم الجماعة بتوجيه نشاطاتها تجاه أهداف مشتركة[2]».

---

(١) جاء هذا التعريف في قاموس العلوم الاجتماعية في الولايات المتحدة ونقل من كتاب المدخل لدراسة إدارة الأعمال للدكتور هيثم هاشم الأستاذ في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سنة ١٩٦٨، ص٧٨.

(٢) W. Warren Haynes and Joseph Massie, Management, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1969), p.13.

ويلاحظ أن التعريف الأول عام جداً في مفهومه للإدارة ولا يكشف النقاب عن طبيعة الإدارة ومضمونها وأما التعريف الثاني فهو أكثر تحديداً. ويزداد مفهوم الإدارة وضوحاً في تعريف الدكتور سيسك (Sisk) بأن الإدارة «هي تنسيق جميع العناصر الإنتاجية من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة حتى تتحقق الأهداف المطلوبة»[1]، وهناك العديد من التعاريف الأخرى التي توضح مفاهيم الإدارة كتعريف الدكتور بيش (Beach) «ان الإدارة عملية استغلال الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف معينة. وتتضمن تنظيم وتنسيق وقيادة وتقييم الأفراد لتحقيق هذه الأهداف»[2]. وكذلك تعريف المؤلف بأن الإدارة «هي عملية التنسيق بين جميع عوامل الإنتاج البشرية وغير البشرية باستعمال وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة حتى يحقق المشروع هدفه المطلوب».

ومن الملاحظ أن كلًّا من هذه التعاريف يمتاز عن غيره في ناحية من النواحي، إلا أن التعاريف الثلاثة الأخيرة تتميز عن غيرها بقدرتها التفصيلية في تحديد الوظائف التي يجب اتباعها للتوصل إلى هدف المشروع. ويمكننا القول إن اختلاف التعاريف لعملية الإدارة ناتج عن الغموض والتعقيد الذي تتصف به الأعمال الإدارية بشكل عام، وإنه من غير الممكن التعرف على عملية الإدارة دون التعرف أولاً على الوظائف التي تكون هذه العملية. ولهذا فإن الصفحات التالية ستتناول أربعة فصول، يختص كل منها بوظيفة معينة. وسيتناول الفصل الأول وظيفة التخطيط والثاني وظيفة التنظيم، والثالث وظيفة القيادة، والرابع وظيفة الرقابة.

---

(1) Henry Sisk, Principles of Management (Dallas, Texas: South-Western Publishing Company, 1969), p.10.

(2) Dale Beach، المصدر السابق، ص٥.

الفصل الأول:
التخطيـط

مقـدمــة

أنواع التخطيط

- التخطيط حسب الوظيفة
- التخطيط حسب الفترة الزمنية
  - طويل الأجل
  - قصير الأجل
- التخطيط حسب مجال الاستعمال
- الخطط العديدة الاستعمال
  - الأهداف
  - السياسات
  - الاجراءات
  - الطــرق
  - القوانين والقواعد
- الخطط الفريدة الاستعمال
  - البرامج
  - المشاريع
  - الميزانيات التقديرية
- التخطيط حسب أهمية الهدف
  - الخطط الاستراتيجية
  - الخطط التكتيكية
- خطوات إعداد الخطة

اتخاذ القرارات

التطابق المالي

مبدأ التسوية

دعائم التخطيط

التنبــؤ

الظروف الخارجية

الظروف الداخلية

فوائد التخطيط

خصائص الخطة الجيدة

الفصل الأول
التخطيط
Planning

مقدمة

تعتبر وظيفة التخطيط أهم الوظائف الإدارية ويجب أن تسبق أي وظيفة إدارية أخرى لأنها الاطار الذي بموجبه تنفذ الوظائف الأخرى. ويعرف الأساتذة هايمان وسكوت (Haimann and Scott) عملية التخطيط في الإدارة بأنها «وظيفة الذكاء» (Intelligence Function) ، حيث تشتمل هذه الوظيفة على جميع المعلومات التي تحدد الأهداف والسياسات، وتقرر الاستراتيجية التي يجب أن يتبعها المشروع. ويقوم هذا الفصل بشرح مفصل لهذه الوظيفة لما لها من أهمية في التأثير على الوظائف الإدارية الأخرى.

من الطبيعي أن يعمل كل مشروع اقتصادي على التطلع إلى المستقبل ويخطط لما سيأتي في الغد. لهذا فإنه عند وضع خطط المستقبل، يستأنس المدراء والقائمون بأعمال التخطيط بأهداف مشروعاتهم المختلفة. ومما لاشك فيه أن هؤلاء المسؤولين دائماً مدركون لأهمية الحصول على الأرباح وتقديم الخدمات، وعلى تحقيق التزاماتهم الاجتماعية، وإشباع رغباتهم الشخصية.

ويواجه المسؤولون في إدارة المشاريع الاقتصادية بدائل متعددة لحل المشاكل التي تواجههم أو للتوصل إلى الأهداف التي يريدونها. ولهذا فإن عليهم المقارنة بين هذه البدائل والموازنة بين فوائد كل منها وبالتالي اختيار الأفضل منها. ثم يقوم المسؤولون بوضع الخطط والإجراءات التي تقيد المكلفين بالتنفيذ عند اتخاذ قراراتهم وإجراءاتهم التي تضمن للمشروع احتمالاً أكبر من النجاح.

فالمدير هو الذي يتولى أمر التخطيط على ضوء أهداف المشروع العامة. ويتضمن التخطيط استعراض جميع الاحتمالات التي توصل المشروع إلى أهدافه ثم دراسة كل من هذه الاحتمالات دراسة وافية وتقارن كل منها بالأخرى وبالتالي اختيار الاحتمال الأفضل. ولهذا فإن التخطيط يتضمن اتخاذ القرارات التي تؤثر على سير المشروع في المستقبل. وإذا فقدت هذه البدائل وانعدم الاختيار ولم يكن هناك أي غموض في تحديد السياسات والاجراءات فإنه ليس من الضروري لوجود التخطيط. ولكنه من النادر انعدام الاختيار وافتقاد البدائل حتى في أسوأ الحالات. ولهذا فإن أهمية التخطيط تبرز عندما نكتشف بأن هناك حلولاً مختلفة للمشكلة التي نواجهها.

فعلى المدير أن يقرر أولاً ماذا يريد أن ينجز، ثم يقوم بعدها بوضع الأهداف القصيرة الأجل والأهداف الطويلة الأجل، وبتحديد السبل ووضع الخطط التي يجب اتباعها لتحقيق هذه الأهداف. ومن أجل تحقيق ذلك فإنه يقوم بالتنبؤ بظروف المستقبل ـ اقتصادية واجتماعية وسياسية ـ التي سيعمل فيها المشروع في ضوء إمكانية توفر الموارد الضرورية لتحقيق هذه الخطط ولهذا يمكن تعريف التخطيط بأنه «عبارة عن الطريق الذي يُرسم بصورة مسبقة ليسلكه المسؤولون عند اتخاذهم القرارات وتنفيذهم العمل»[1].

فوظيفة التخطيط من أهم الوظائف التي يمارسها المدير المعاصر. ومن المعروف أن وظيفة التخطيط تسبق غيرها من الوظائف الإدارية الأخرى حيث أنها الحجر الأساسي الذي بواسطته يتمكن المسؤولون في المشروع من وضع أي تنظيم أو القيام بأي قيادة أو رقابة. ويقول الدكتور صلاح الشنواني «إن التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى التي تسبق ما عداها من الوظائف

---

(1) الدكتور هيثم هاشم، المصدر السابق، ص٨٢.

حيث أنه بدونها لا يكون للمدير من المهام ما ينظمه ولا من الفنيين ما يوجهه ولا من الأعمال ما يراقبه»[1]. إلا أن بيتر دراكار يعرف التخطيط بصورة متعمقة حيث يقول إن التخطيط عملية مستمرة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع وبطريقة منظمة حسب أفضل المعلومات الممكنة والمتعلقة بالآثار المستقبلية للقرارات، والتنظيم بصورة منظمة للجهود اللازمة لتنفيذ القرارات، وقياس نتائج القرارات مقابل التوقعات من خلال استرجاع المعلومات بصورة منظمة. ويرى ريتشارد وغرين ـ لو أن التخطيط يتكون من سلسلة من القرارات تأخذ في الحسبان الحالات التي يحتمل أن تسود في المستقبل مع تخصيص الموارد وتحديد النشاطات لمحاولة تعظيم المشروع خلال هذه الفترة في المستقبل.

ونخلص من هذه التعاريف بأن التخطيط عملية مستمرة لتحقيق هدف ما محدد وتتطلب تحديد الوسائل وإعداد البرامج اللازمة للنشاطات المختلفة على ضوء المعلومات المتوفرة من البيئتين الداخلية والخارجية، وتقودنا هذه التعاريف إلى استخلاص خصائص التخطيط التالية:

(١) يتعلق التخطيط دائماً بالمستقبل. فالقرارات التي تتخذ على ضوء معلومات الماضي تتعلق بسير المشروع وأهدافه المستقبلية.

(٢) يتكون التخطيط من سلسلة من القرارات من حيث تحديد الأهداف ومراجعة المهمة الأساسية للمشروع ووسائل تحقيقها ثم وضع السياسات المتعلقة بالنشاطات المختلفة ووضع البرامج التفصيلية... الخ.

(٣) إن التخطيط يتكون من هيكل هرمي من الخطط على المستويات الإدارية المختلفة.

---

(١) الدكتور صلاح الشنواني، التنظيم الاداري في قطاع الأعمال، دار المعارف بمصر، سنة ١٩٦٦، ص٦٨.

(٤) إن التخطيط لا يكون فعالاً دون اقتناع الإدارة العليا به وأن يكون متمشياً مع فلسفتها.

(٥) إن التخطيط يرتكز على التنبؤ بظروف المستقبل، وأن دور المدير هو اغتنام الفرص ومحاولة تجنب المخاطر المستقبلية. وهذا لا يعني أن المدير يحاول التغاضي عن المخاطر بل عليه فهم طبيعتها من أجل تجنبها أو تخفيف وطأتها.

فالتخطيط هو العنصر الأساسي للتنظيم الصحيح حيث أن التنظيم هو إخراج ما تم تخطيطه إلى حيز الوجود. وكذلك تصعب القيادة إن لم يكن هناك تحديد للأهداف والسياسات التي يعمل القائد على حفز الآخرين، لتحقيقها ثم الرقابة، فهي تقوم على قياس تقدم المشروع الحقيقي تجاه تحقيق الهدف بالخطة المرسومة. وإن لم يكن هناك تخطيط صحيح فإن الرقابة دون شك تكون غير صحيحة أيضاً. ولهذا فإن التخطيط هو الضوء الذي ينير الطريق أمام الوظائف الأخرى، وبدونه يتعذر التنظيم ويصعب التنفيذ بصورة جيدة وصحيحة، حيث يجد المسؤولون أنفسهم أمام حلول بديلة عديدة تختلف بالمزايا والعيوب وتخضع لتأثير تيارات عديدة. ونتيجة لكل ذلك فإن المسؤولين يجدون أنفسهم عاجزين عن القيام بوظائفهم الأخرى وعن التأكد فيما إذا كانت الأعمال قد جرت حسب الأصول أو أن الأحداث قد عولجت بموجب الإجراءات الصحيحة.

ومن الخطأ أن يفكر الطالب بأنه يمكن فصل الوظائف الإدارية بعضها عن بعض، فهذه الوظائف متداخلة بحيث يتعذر فصل الواحد منها عن الآخر أو إنجاز كل منها على حدة، وإنما يجب إنجازها في نفس الوقت بدلاً من إنجازها بالتتابع ولهذا فإن المدير لا يستطيع القيام بأعماله وتنفيذها على وجهها الأمثل إلا إذا تمكن من ممارسة جميع هذه الوظائف في نفس الوقت. ويمكن تمثيل العملية الإدارية بجسم الإنسان الذي يتطلب بأن

تقوم عمليات التنفس ودوران الدم والافراز وغيرها في وقت واحد. فإذا توقف التنفس حتى يقوم الدم بالدوران أو حتى يقوم الكبد ببعض إفرازاته فإن ذلك يؤدي إلى هلاك الجسم بكامله. وكذلك القلب فإنه لا يكف عن النبض عند اتساع الرئتين أو انقباض عضلات الذراعين، وإنما يقوم الجسم بجميع هذه الأعمال في وقت واحد.

ويمكن القول إن عملية التخطيط من مهام كل إداري بغض النظر عن مركزه في المشروع. فبينما يقوم المدير بالتخطط الشامل الذي يتناول المشروع بأكمله إلا أن المشرف في المستويات الدنيا من السلم الإداري الذي يتولى إدارة مجموعة صغيرة من العمال فإنه يقوم بالتخطيط لتلك المجموعة في نطاق السلطة المفوضة له. فكلاهما يتمتع بسلطة التخطيط في نطاق سلطته، وكلاهما يتمتع بحق اتخاذ القرارات في نطاق تلك السلطة.

أنواع التخطيط

يستخدم الإنسان عملية التخطيط في جميع الأعمال التي يقوم بها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. فطالب الجامعة مثلاً يبدأ يومه بالقرار فيما إذا كان سيذهب للجامعة ذلك اليوم أم لا، وإذا قرر الذهاب فماذا يريد أن يلبس، وما هي وسيلة المواصلات التي سيأخذها للوصول إلى الجامعة، هل سيحضر جميع الحصص لذلك اليوم أم أنه سيتغيب عن بعضها، متى سيدرس للامتحان الذي سيعقد في اليوم الثاني وغيرها من الأسئلة المتعددة. وتكون الإجابة على بعضها روتينية بحيث لا تحتاج إلى تفكير عقلي، وأما البعض الآخر فيحتاج إلى التمعن والتفكير. فإذا تغيب عن حصة إدارة الأعمال مرة أخرى مثلاً فإنه سيتجاوز الحد الأقصى الذي يقرره القانون ويترتب على ذلك عقوبة معينة. فالطالب، كمدير المشروع، يواجه الاختيار بين البدائل المختلفة. فيتفحص كلاً منها ويقارنها ببعضها البعض قبل

التوصل إلى قرار نهائي بشأن ذهابه إلى الجامعة. وبعدها يقوم بتنظيم عملية الـذهـاب خطوة فخطوة ويوما فيوما حتى يتوصل إلى هدفه الأسمى وهو الحصول على الشهادة الجامعية.

ويأخذ التخطيط أشكالاً مختلفة. ويمكن القول إن هناك أربعة أنواع من التخطيط يمارسها مدراء المشاريع وخبراء العصر الحديث بغية النهوض بالأعمال إلى أهدافها المرغوبة. وهذه الأنواع ما يلي:

ا) التخطيط حسب الوظيفة، ويتضمن تخطيط الإنتاج والتخطيط المالي والتخطيط العمالي والتخطيط السلعي.

ب) التخـطيط حسب الفـترة الزمنية ويتضمن التخطيط للأجل القصير والأجل الطويل.

جـ) التخــطيط حسب مجال الاستعـمال، الخـطط العـديدة الاستعـمال وتتضمن الأهـداف والسياسات والإجراءات والطرق والقوانين، ثم الخطط الفريدة الاستعمال، وتتضمن البرامج والمشاريع والميزانيات.

د) التخطيط حسب أهمية الهدف ويتضمن التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي.

ا ـ التخطيط حسب الوظيفة (Planning By Function) [1]

(١) تخطيط الإنتاج (Production Planning)

يعمل هذا النوع من التخطيط على كيفية تدفق المواد الخام والعنصر البشري في العملية الإنتـاجية، وذلـك بمـراقبـة وضبط الإنتاج. ويعتقد الكثـيرون أن فريدريك تايلور (Fredrick Taylor) هو أول من وضع الفكرة

(١) الدكتور محمد ماهر عليش، المصدر السابق، ص٣٦٦ ـ ٣٦٧.

الأساسية لهذه العملية الإدارية عندما تكلم عن وظائف المقدمين في الصناعة (Functional Foremanship) . وقد ذكر تايلور أنه من الممكن أن يكون هناك عدد من الاختصاصيين (وربما يبلغ عددهم ثمانية) في أوجه الإدارة المختلفة يعملون جميعهم تحت إشراف مقدم واحد أو أن يوجهوا تعليماتهم إلى موظف واحد كل منهم في مجال اختصاصه.

(٢) التخطيط المالي (Financial Planning)

وقد أصبح هذا النوع من التخطيط هاماً بسبب المشاكل المالية المعقدة خاصة في المنشآت التجارية والصناعية الكبيرة. ويتميز هذا التخطيط بأنه يهدف إلى التأكد من سلامة المشروع المالية وذلك بتوفر رأس المال العامل ورأس المال الاحتياطي الضروري لمواجهة ظروف المستقبل المختلفة كالنكسات الاقتصادية أو التوسع المفاجىء بسبب زيادة الطلب. ويأخذ التخطيط المالي بعين الاعتبار المصادر المختلفة للأموال التي يحتاجها المشروع في المستقبل كإضافة رأس مال جديد من الأرباح المحققة أو من القروض أو بيع سندات أو أسهم جديدة. ومما لا شك فيه أن التخطيط المالي يرتبط بصورة وثيقة بأحوال وظروف المنشأة في المستقبل.

(٣) التخطيط العمالي (Manpower Planning)

ويعنى هذا التخطيط بتوفير الأيدي العاملة الضرورية للقيام بالعمل في فترة زمنية معينة وذلك لضمان سير أعمال المشروع. ويتضمن التخطيط العمالي تدريب الأفراد وإعدادهم حتى يقوموا بالعمل على أحسن وجه. ومما لاشك فيه أن الأعمال التجارية والصناعية الحديثة قد أصبحت تتطلب العديد من المهارات والقدرات والكفاءات التي يصعب على الفرد الإلمام بها دون تدريب أو إعداد. ولا يقتصر التخطيط على تدريب العامل مرة واحدة

طيلة حياته وإنما في كثير من الأحيان يجب تدريب الفرد عدة مرات بسبب التطور التكنولوجي السريع الذي تشهده المؤسسات الصناعية الحديثة. ولهذا يقوم التخطيط العمالي بترشيح واختيار وتعيين وتدريب أفضل الأشخاص حتى يتسنى للمشروع ملء وظائفه بالأشخاص الأكفاء لكل منها. ولذلك نرى أن المشاريع الحديثة أخذت تعين إدارة خاصة تدعى «إدارة الأفراد» أو «إدارة شؤون الموظفين» تعمل على التخطيط لما يحتاجه المشروع من قوى بشرية وتقوم أيضاً بعمليات الاختيار والتعيين والتدريب وغيرها من الوظائف المتعلقة بشؤون الأفراد العاملين في المشروع من أجل الحصول على أفضل العناصر العاملة والاحتفاظ بها.

ومن الجدير بالذكر أن هناك مؤثرات مختلفة تحدد عدد الأفراد اللازمين للعمل. ومن أهم هذه المؤثرات حجم المشروع، وحجم الإنتاج، ومقدار التخصص اللازم، مقدار التيكنولوجيا المستخدمة في المشروع. كما أن التخطيط الذي تقوم به إدارة الأفراد يقوم على أساس احتياجات أقسام المشروع المختلفة وتعمل إدارات الأفراد بالتكاتف مع الأقسام المختلفة في اختيار وتدريب الموظفين حتى يحقق المشروع أكبر كفاية بشرية ممكنة.

٤ ـ التخطيط السلعي (Product Planning)

يقوم هذا التخطيط على أساس الفهم الكامل للسلع المنتجة والسلع البديلة، حيث أن هذا العصر يتميز بالتنافس الشديد في مجالي الإنتاج والتسويق. وقد تغيرت مفاهيم العالم الاقتصادية حيث ظهرت أهمية المشروع واتجه الاهتمام نحو تسويق السلع المنتجة بدلاً من زيادة كمية الإنتاج وأصبحت السلعة المنتجة محور نشاط المشروع واتجه اهتمام المسؤولين فيه إلى الإلمام الكافي بأذواق المستهلك وطباعه ورغباته حتى يتمكنوا من تحسين السلع المنتجة الحالية أو تقديم سلع جديدة تتفق وأذواق المستهلك ورغباته

وبالسعر المناسب الذي يمكن المستهلك من الشراء، وبنفس الوقت، يحقق الربح المتوقع للمشروع.

ب ـ التخطيط حسب الفترة الزمنية (Planning By Time)

يمكن أن يقوم المشروع بالتخطيط حسب فترات زمنية مختلفة تخدم أهدافه التي يسعى لتحقيقها. وإذا نظرنا إلى الخطط في المشاريع المختلفة فإننا نجد أنه يمكن أن تقسم الخطط إلى قسمين: خطط قصيرة الأجل (Short-run Plans) وخطط طويلة الأجل (Long-run Plans).

١) التخطيط الطويل الأجل (Long - range Planning)

تعمل المشاريع الاقتصادية الكبيرة على التخطيط للأجل الطويل بسبب ما تحتاج إليه من مبالغ تحويلية طائلة لسير أعمالها، وبسبب إنتاجها الكبير وبيعها بكميات ضخمة الذي يتطلب أعداداً كبيرة من الموظفين والعمال. وهناك أدلة كافية على حاجة المشروعات الاقتصادية للتخطيط للأجل الطويل. فقد بين ديفيد أيونغ (David Ewing) في كتابه «التخطيط للأجل الطويل لإدارة الأعمال» (Long Range Planning for Management) [1].

إن هناك إجماعاً بين رؤساء الشركات الأمريكية الكبيرة على أهمية التخطيط الطويل الأجل وعلى فوائده الكبيرة في نجاح تلك المؤسسات. ومع أن التخطيط للأجل الطويل يعتبر من إنجازات هذا العصر إلا أنه من الجدير بالذكر أن هنري فايول كان قد استخدمه في إنجاح شركة التعدين التي كان يرأسها ـ كما أشرنا سابقاً ـ وقد اعتبره وسيلة إدارية هامة (Precious Managerial

---

(١) David Ewing, Long-Range Planning For Management (New York: Harper and Brothers, 1959), p.p. 53.

(Instrument [1]) فقد قام فايول بوضع خطة عامة (Master Plan) لسير المؤسسة وقسم تلك الخطة إلى سلسلة من خطط سنوية، وخطط لمدة عشر سنوات، وخطط خاصة.

ويقول أيونغ إن التخطيط للأجل الطويل يعني أشياء كثيرة ومختلفة للفئات المختلفة من الناس. فبعضهم ينظر إلى هذا النوع من التخطيط وكأنه حلم لا يمكن تطبيقه. وهناك أناس آخرون يجدون التخطيط وسيلة غير ناجحة لمعالجة أمور مؤسساتهم ولهذا لا يعرفون ماذا يفعلون به وكأنهم أمسكوا «النمر من ذيله» (They have a tiger by the tail). بينما هناك فئة أخرى تجد نفسها منجرفة في استخدام التخطيط لأن المشاريع التجارية والصناعية الأخرى تقوم على استعماله. ولكن أكثر الفئات والمؤسسات الاقتصادية وجدت أن التخطيط للأجل الطويل يعود على مشروعاتهم بالفوائد العديدة وأهم هذه الفوائد هي:

أ) يتطلب من المسؤولين أن ينظروا إلى أعمال المشروع بتحليل وتعمق.

ب) يتطلب من المسؤولين الاعتماد على قدراتهم الإدراكية (Conceptual Skill) وتنميتها.

جـ) يتطلب وجود شبكة واسعة من الخطط التي تربط أعمال المشروع المختلفة بعضها ببعض.

د) يتطلب من المسؤولين في المستويات الإدارية العليا أن ينظروا إلى المشروع كوحدة مستمرة تقوم على خدمة المجتمع في الحاضر والمستقبل.

هـ) يقوم بتحديد أهداف المشروع بصورة أوضح مما يؤدي في بعض الأحيان إلى غض النظر عن الحصول على الربح للأجل القصير من أجل ربح أكبر في الأجل الطويل.

---

(١) Ibid.

و) يؤدي إلى الاهتمام في البحوث العلمية بشأن التوسع، وإنتاج سلع مختلفة، وتدريب الموظفين. . . الخ.

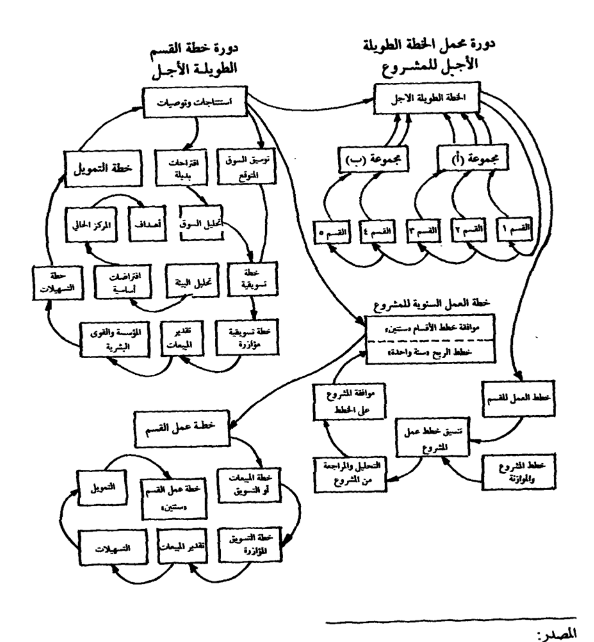
٢) التخطيط للأجل القصير (Short-Run Planning)

لا يمكن للتخطيط الطويل الأجل أن يظهر في فراغ بل يعتمد بشكل عام على التخطيط للأجل القصير. ولهذا فإن الخطط القصيرة الأجل تكون بمجموعها التعاقبي ما يسمى بالتخطيط للأجل الطويل. وتقسيم الأهداف العامة للمشروع عادة إلى أهداف صغيرة تقوم أقسام المشروع المختلفة بتحقيقها خلال فترة زمنية وجيزة لا تتعدى سنة واحدة ـ وعلى أساس هذه الخطط يضع المشروع خطته التي لا تتجاوز الخمس سنوات والتي تكون الأساس لخطة المشروع العامة التي تمتد إلى عشر سنوات أو أكثر، لهذا فإنه من الخطأ أن ينظروا إلى التخطيط للأجل الطويل وكأنه نشاطاً منفرداً لا يعتمد على التخطيط القصير الأجل. وبنفس القول فإن التخطيط للأجل القصير يجب أن يساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف التي نوه إليها في التخطيط للأجل الطويل. ويمثل الشكل (٥) الدورة كاملة للتخطيط الطويل الأجل والقصير الأجل في إحدى المؤسسات الصناعية.

جـ ـ التخطيط حسب مجال الاستعمال (Planning By Scope)

يمكن تقسيم التخطيط الرسمي إلى نوعين رئيسيين: حسب مجال العمل الذي تعمل فيه الخطة أو حسب اتساع الأفق الإداري المصمم لتلك الخطة. ويسمى النوع الأول بالخطط العديدة الاستعمال وتتضمن الأهداف والسياسات والاجراءات والطرق والقواعد. وأما النوع الثاني فهو التخطيط الفريد الاستعمال ويتضمن البرامج والمشاريع والميزانيات. ومن الجدير بالذكر أن هذا التصنيف يدل على المستوى الإداري الذي يقوم بأنواع التخطيط المختلفة. فالإدارة العليا تضع الأهداف والسياسات لجميع أنواع

شكل (٥)



المصدر:

(١) W. Newman, C. Summer, and E.K. Warren, The Process of Management, (Englwood cliffs, N.J.: Prentice - Hall, Inc., 1967), pp. 526-527.

الخطط ـ الدائمة الاستعمال والفريدة الاستعمال ـ وتقوم الإدارة الدنيا بوضع الإجراءات والطرق.

١) الخطط العديدة الاستعمال (Repeat - use Plans)

(أ) الأهداف (Objectives)

يقال بأن الإدارة الفعالة هي التي تقوم عادة على أساس أهداف المشروع (Management By Objectives) . فتحديد الأهداف يعتبر في مقدمة الوظائف الإدارية حيث أن السياسات والاجراءات والطرق ومقاييس العمل المختلفة كلها تستنتج من تلك الأهداف التي يتبناها المشروع. وكذلك فإن نظام المشروع الإداري والقيادة المستخدمة فيه وعملية التوظيف كلها تعتمد على أهداف المشروع. لهذا فإنه يجب أن توضع الأهداف بأبسط صورة ممكنة وبوضوح تام حتى يتبين لكل فرد الهدف الذي يجب عليه أن يحققه. وربما تكون الأهداف عامة وشاملة لأنها تعود إلى الأجل الطويل وتشمل نشاطات مختلفة. كما وأن هناك أهدافاً محدودة تعود إلى فترات زمنية وتقتصر في تحقيقها على نشاطات محدودة. ويعمل هذا التقسيم لأجزاء المشروع وأهدافه في تكوين مراكز إرشادية أو وحدات صغيرة مما يمكن المشرفين في المستويات الإدارية الدنيا من إدارة شؤون أقسامهم بالطرق التي يرونها مناسبة ما دامت في حدود أهداف المشروع العامة.

يعتبر الكثيرون (من مؤسسات وأفراد) أن الهدف الرئيسي لأي مشروع اقتصادي هو تحقيق الربح (Profit Making) ، حيث أنه لا يمكن أن يستمر المشروع في العمل أو يستطيع مواجهة المنافسة أو أن يتوسع أو أن يقوم بتحسين على السلع أو المعدات إن لم يتمكن من تحقيق الأرباح اللازمة لذلك. ومع أن الربح يعتبر هدفاً يجب تحقيقه في الأجل الطويل إلا أنه هدف رئيسي للمشاريع الاقتصادية في الأجل القصير.

ومن الخطأ اعتبار الربح هدفاً كلياً للمشروع، وإنما يجب اعتباره جزءاً من الهدف العام الذي يسعى المشروع إلى تحقيقه. فالربح هو نتيجة النشاطات التي يقوم بها المشروع كتقديم سلعة أو خدمة ضرورية لاشباع بعض رغبات المجتمع وحاجاته. ومن هذا المنطلق فإن مبدأ الربح لا يقتصر تطبيقه على المؤسسات التجارية والصناعية والخدمات الخاصة. فالمؤسسات الخيرية، كالمستشفيات مثلاً، تهدف إلى العمل في حدود ميزانية معينة ضمن الامكانات المادية المتوفرة، وتتحاشى أي خسارة ناجمة عن تعدي حدود تلك الميزانية. ويمكن تعريف الربح بأنه «الزيادة في صافي دخل المشروع بعد دفع النفقات الثابتة والنفقات المتغيرة وخصم قيمة الاستهلاك وغيرها من النفقات».وينفي البروفسور أوردوي تيد (Ordway Tead) أن يكون الربح هو الهدف الوحيد أو الهدف الحقيقي للإدارة حيث أن الدوافع كثيرة ومعقدة. وبكلماته نفسها يقول:

".. to lay it (Statement) down as an unassailable dogma that considerations of profit-making constitute the all controlling and simon-pure aim of administration is just not the truth. Motivations are far more complex and plural." [1]

يتفق البروفسور بيتر دركار (Peter Drucker) [2] مع زميله تيد في الرأي بأن أهداف المشروع متنوعة وأن الأهداف الضرورية لكل نشاط تؤثر على حياة المشروع وسير عمله. ويعتبر دركار أن هنالك ثماني مجالات تحتاج إلى أهداف محددة لسير العمل فيها. وهذه المجالات (شكل ٦) هي مركز المشروع التسويقي (Market Standing)، والابتكار (Innovation)، والانتاجية

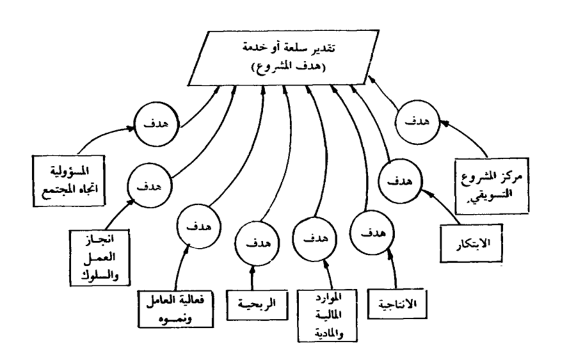
---

(١) Ordway Tead, The Art of Administration (New York: Mc Graw-Hill BooK Campany, Inc., 1951), p.16.

(٢) Peter Drucer, The Practice of Management (New York: Harper and Brothers, 1954).

(Productivity) ، والموارد المالية والمادية (Physical and Financial Resources) ، والربحية (Profitability) ، وفعالية العامل ونموه (Worker's Performance and Development) ، وإنجاز العمل والسلوك (Work Performance and Attitude) ، والمسؤولية تجاه المجتمع (Social Responsibility) . ومما لا شك فيه أنه يمكن تصنيف نشاطات المشروع وأهدافه بأشكال مختلفة تبعاً لطبيعة المشروع وللأغراض التي يتوخاها الكاتب.

شكل (٦)
المجالات المختلفة في المشروع



ويعترف الإداريون أن الصعوبة الحقيقية لا تكمن في اختيار الأهداف وإنما في إيجاد توازن بينها، حيث أن بعض هذه الأهداف يتعذر قياسها. فليس من الصعب مثلاً أن تحدد الأهداف المتعلقة بالإنتاجية أو المراكز التسويقية أو الموارد المالية والمادية بصورة رقمية (Quantity) ، وإنما من

الصعـوبـة بمكان وضع مقاييس رقمية لأهداف تتعلق بمجالات أخرى كالابتكـار أو اتسـاع السـوق المتـوقـع أو الـروح المعنوية للعمال أو المركز الاجتماعي للمشروع.

وفي دراسة جيمس دنت (James Dent) [1] الذي سأل ١٤٥ مديراً في خمس مدن أمريكية «ماهي أهداف الإدارة العليا في مؤسساتكم؟» تبين أن معظم رؤساء الأعمال يهدفون إلى: (١) تحقيق الربح. (٢) تحسين أحوال العاملين. (٣) خدمـة المجتمع وذلك بتقديم سلع جيدة. ومما هو جدير بالذكر في هذه الدراسة أن مدراء المشروعات الكبيرة أظهروا رغبة أكثر في خدمـة المجتمـع وإنتاج سلع جيدة من رؤساء المشروعات الصغيرة. وقد أظهرت هذه الدراسة أيضاً علاقة بين حجم المؤسسة والنقابة العمالية وتحسين أحوال العمال. فقد لوحظ أن مدراء المشروعات الكبيرة التي ينتمي عمالها إلى نقابات قد ذكروا بأن «سعادة العمال» من الأهداف الهامة التي يسعون إلى تحقيقهـا. وأمـا مدراء المشاريع الكبيرة التي ليس فيها نقابات عمالية كان اهتـمامهم في هذا المجال أقل بكثير من الفئة الأولى. ولكن هذه الظاهرة كانت معكوسة تماماً بين مدراء المشاريع الصغيرة. فمدراء المشاريع الصغيرة التي لا تنتمي إلى نقابات عمالية هم الذين أظهروا اهتماماً بتحسين أحوال العمال. ومن الظواهر الأخرى أن المؤسسات التي تكثر فيها نسبة الموظفين على نسبة العمال تهتم «بالنمو» (Growth) أكثر من المؤسسات التي تعكس فيها تلك النسبة بين الموظفين والعمال. ويعلل الباحث هذه الظاهرة إلى أن ازدياد الطابع المهني بين الموظفين يدفع بالمؤسسة إلى النمو الذي بدوره يفتح فرصاً أكثر في مجالات العمل المختلفة.

---

(١) James Dent, "Organizational Correlates of the Goals of Business Management", Personnel Psychology, 12 (Autumn - June 1967), pp. 107-117.

وفي دراسة مماثلة تضمنت ١٠٧٢ مديراً سنة ١٩٦٧ لاحظ جورج انجلاند (George England) [١] ان عامل «الحد الأقصى» (Maximization) - كالكفاية الادارية والانتاج والربح الأمثل الى الحد الأقصى - كان أهم الأهداف في المشاريع الاقتصادية على الاطلاق وقد وجد انجلاند أن هناك فئة ثانية من الأهداف الهامة إلا أنها تقل في أهميتها عن «الحد الأقصى». ومن هذه الأهداف الاستقرار والنمو الاداري والقيادة الصناعية. وهناك فئة ثالثة من الأهداف التي تقل في أهميتها عن كل من الفئتين السابقتين وتتضمن هذه الفئة مصلحة الموظفين والمصلحة الاجتماعية والعلاقة البيئية. ويعتبر انجلاند أن هذه الأهداف لا تحفز الرئيس ولا تثير اهتمامه لأنها - في اعتقاده - لا تساهم في نجاح المؤسسة.

(ب) السياسات (Policies)

تعرف السياسات بأنها «دليل عام للتفكير الذي يقود الى عمل فعال[٢]».

فالسياسات عادة تكون الأساس الذي تبنى عليه عملية اتخاذ القرارات. فالسياسة إذن تقف كدليل عام شفوي أو مكتوب أو متعارف عليه ضمنياً يتم بمقتضاه وضع الحدود التي يجب الالتزام بها في العمل الاداري. فهي إذن قرار مسبق يستخدم كدليل في اتخاذ القرارات الادارية المستقبلية. وتكون السياسة مستمدة من الأهداف ويجب التأكيد أن السياسة ليست طريقة لاتخاذ القرارات وإنما هي مرشد ودليل للتصرف المرن حيث تترك مجالا للتفسير من جانب الأفراد القائمين على التنفيذ. ورغم أن

(١) George England, "Organizational Goals and Expected Behavior of American Managers", Academy of Management Journal Vo. 10, 1959, pp. 365-394. Academy of Management Journal Vol. 10, 1959, pp. 365-394.

(٢) Haimann and Scott ، المصدر السابق، ص٩٩.

السياسات تتضمن معايير الأداء إلا أنها ليست معايير بحد ذاتها ولا تصلح لأن تكـون أداة قياسية. والغرض منها هو أن تكون بمثابة أداة للتوجيه والتي تحدد مجال النشـاطـات الضرورية لتحقيق الأهـداف المطلوبة. ومع أن السياسات تتصف باتساع فعاليتها وبغموض البيانات المعبرة عنها إلا أنها تقوم على وضع حدود واضحة حتى يعمل المرؤوس ضمن اطارها وبهذا فإنها تسهل عمل كل من الرئيس ومرؤوسيه.

وتوضع السياسات عادة من قبل مجلس إدارة المشروع أومن قبل لجنة مكـونـة من الهيئة الادارية العليا في المشروع. ومن النادر أن يقوم رئيس القسم بوضـع سياسة خاصة إذا كانت سياسة رئيسية. وبمعنى آخر فإن السياسة تنبثق من أعلى المستويات الادارية في المشروع. فمجلس الادارة مثـلا (Board of Directors) يقـوم باختيار الصنـاعـة التي سيعمـل ضمنهـا المشروع. وهذا الاختيار يعتبر السياسة الأساسية للمشروع التي تحتم وضع جميع السياسـات الأخـرى ضمن اطارها. فلو قرر مجلس الادارة سياسة البحث عن «سـوق الجـودة» (Quality Market) كسياسة للمشروع فعندها يترتب على كل قسم أن يضـع خططه ضمن اطـار هذه السياسة. فإدارة المشـتريات مثـلا عليها أن تشتري أفضل أنواع المواد الخام المستخدمة في الانتاج. وإدارة الموظفين عليها توفير وتعين الأيدي العاملة التي تتوفر فيها الكفاءة لانتاج سلع تتصف بجودة عالية. وقسم الهندسة عليه توفير القطع الآلية الضرورية للدقة في الانتاج. وأما قسم المبيعات فعليه أن يؤكد على جودة السلع المباعة. ومن الجدير بالذكر أن السياسة ما هي إلا دليل يوجه نشاطات المشروع لتحقيق أهداف معينة. ولهذا فإن السياسة قابلة للتعديل والتغيير مع مرور الزمن حتى تتناسب والظروف الراهنة في تحقيق أهداف المشروع. فهناك العديد من المؤسسات التي عدلت من سياسة البيع نقداً الى البيع بالتقسيط أو عدلت عن سياسة البيع بالبريد الى سياسة البيع لتجار المفرق الذين بدورهم يقومون ببيع السلع الى المستهلك.

ومن أهم خصائص السياسات الجيدة:

١) المرونـــة (Flexibility)

تتصف السياسة الجيدة بالمرونة أي أنها تتضمن عبارات تدل على عدم الجمود كالعبارات التالية: «عندما يكون ذلك ممكنا» «إذا كان ذلك معقولا» «في الظروف الطبيعية»... وغيرها. ومثل هذه العبارات تسمح للمدير إتخاذ القرارات التي تتمشى والظروف الراهنة شريطة أن تطبق هذه السياسات بصورة ثابتة ودون تناقض بين الحين والآخر.

٢) التأقلم مع البيئة (Adaptability)

ان تعكس ظروف البيئة الداخلية للمشروع كما تعكس ظروف البيئة الخارجية المحيطة به.

٣) إيجابية التأثيـر (Positive Effect)

أن تأخذ في اعتبارها الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها داخل المشروع وخارجه.

٤) الاستقـــرار (Stability)

من الضروي أن تتصف سياسة المشروع بالثبات والاستقرار أي أن لا تكون عرضة للتغير أو التبديل السريع. وهذا لا يعني بأن السياسة بيان مقدس لا يجوز تغيره، إلا أن التغير يجب أن يكون تدريجيا وبطيئا حتى لا يحدث إرباكاً لسير المشروع.

٥) الوضـوح (Clarity)

يعتبر الوضوح من المقومات الأساسية للسياسة. فإذا كانت السياسة واضحة فإنها تبعث في نفوس العاملين في المشروع الثقة والارتياح للخطط والأهداف التي تدعمها تلك السياسة. وإذا كانت السياسة غامضة ومبهمة فأنها دون شك تعمل على إثارة مخاوف الموظفين وتدفعهم الى إظهار سخطهم واستيائهم بصور متعددة كالاضراب عن العمل أو تخفيض الانتاج.

٦) تفويض السلطة (Delegating Authority)

من خصائص السياسة الجيدة أنها تساعد على تفويض السلطة في المشروع. ولهذا فإن من أهم اغراض السياسة الجيدة تصديق الرئيس المسبق لقرارات مرؤوسيه مادامت هذه القرارات ضمن اطار الخطوط العريضة للسياسة المرسومة. فبعد وضع السياسات لمرؤوسيه، يمكن للمدير أن يقوم بتفويض السلطة لهم علماً بأن القرارات التي سيتخذونها ستكون ضمن حدود السياسة التي أقرها. وكما أنها تساعد المدير في تفويض السلطة فإنها تساعد المرؤوس في اتخاذ قراراته كما انها تساعد على تماثل (Uniformity) القرارات في المؤسسة بأسرها.

أهداف السياسات:

يتفق الكتاب على أن السياسة تقوم بتحقيق الأهداف التالية:

(١) الاقتصاد في الجهد الاداري: فالسياسة تحدد الاطار العام الذي توضع ضمنه القواعد والاجراءات التي تحكم التنفيذ، فليس من الضروري للمدير ان يصرف الوقت والجهد في ايجاد حل لكل مشكلة تواجهه، فالسياسة المرسومة تهديه لما يجب أن يفعله.

(٢) السياسة الجيدة عادة ما تفرغ المدير لاتخاد القرارات الهامة.

(٣) السياسة الجيدة تقصر الطريق للوصول الى الهدف وبلوغ الغاية.

(٤) السياسة الجيدة تعمل على تنمية القدرات الادارية من حيث تفسير الأهداف واستخدام التقديرات الشخصية.

(٥) السياسة الجيدة تؤدي الى ربط الوحدات الادارية بعضها ببعض من حيث التنسيق بين خطط الادارات ومنع التضارب بين قرارات المدراء.

(٦) السياسة الجيدة هي الأساس القويم لوضع البرامج والخطط الفرعية التي تنظم التنفيذ للأعمال المطلوبة.

أنــواع السياســات

يمكن تقسيم السياسات الى أنواع مختلفة أهمها:ـ

١ ـ **السياسات حسب العملية الادارية**: إن كل عملية إدارية تتكون من أنشطة مختلفة بغرض تحقيق أهدافها. ورغم عدم اتفاق الكتاب في مجال الادارة على عناصر العملية الادارية إلا أننا نعتبر التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة هي أهمها.

أ ـ **سياسات التخطيط** وهي التي تتعلق بالفترة الزمنية للخطة ـ طويلة ومتوسطة وقصيرة ـ وبمواعيد البدء والانتهاء ومدى التفصيل في الخطة والمستوى الاداري المنوط بها والأهداف التي تسعى الخطة الى تحقيقها.

ب ـ **سياسات التنظيم** وهي المتعلقة بنواحي التنظيم المختلفة في المشروع من حيث السلطة والمسئولية ونطاق الاشراف والهيكل التنظيمي والعلاقات الرسمية بين الأفراد من جميع جوانبها.

جـ **سياسات القيادة** وهي التي تغطي جميع أوجه التوجيه والارشاد وتهيئة البيئة المناسبة لتعاون الأفراد في تحقيق الأهداف المطلوبة. فهي بذلك تعنى بالاتصال من حيث الوسائل والأسلوب وطرق الحفز وإصدار الأوامر وغيرها.

د ـ **سياسات الرقابة** وهذه تغطي طرق الرقابة ووسائلها وطرق جمع المعلومات وطرق القياس والتقييم ووضع المعايير وطرق استخدام موارد المشروع وعلاقة العامل الانساني بالنظم الرقابية وردود فعله تجاهها.

٢ ـ السياسات حسب المستويات الادارية

ويتم هذا التقسيم حسب المستوى الاداري الذي يعنى باعداد السياسة أو استخدامها ولذا فإنها تقع في ثلاثة أنواع :

أ ـ السياسات الرئيسية (Major Policy)

يقوم باعداد هذا النوع المستوى الاداري الأعلى في المشروع حيث أنها تتعلق بالمشروع بأكمله. فهي تضع الخطوط العريضة لتكون مرشداً ودليلاً لأجزاء المشروع المختلفة عند وضع سياساتها. وهي تعتبر أهم السياسات لأنها تؤثر على جميع أجزاء المشروع.

ب ـ السياسات العامة (General Policies)

تغطي هذه النشاطات المتعلقة بالوظائف الرئيسية في المشروع، فهي أكثر تفصيلاً من السياسات الرئيسية وتعمل كدليل تهتدي به أجزاء المشروع التنفيذية في وضع سياساتها. ولذا فهي تؤثر مباشرة على الأقسام والادارات الجزئية في المشروع.

جـ ـ السياسات التشغيلية (Operational Policies)

وهي سياسات الأقسام والادارات الجزئية التي تتعلق بانشطتها اليومية، ولذلك فهي أكثر السياسات تفصيلاً حيث تأخذ في حكمها كل مهمة أو نشاط يقوم به الفرد على المستوى الاداري الأدنى.

٣ ـ السياسات حسب الوظائف الرئيسية

ويمكن تقسيم السياسات تبعاً للنشاط الوظيفي الرئيسي الذي تخدمه. فكلما ازداد حجم المشروع وتعددت انشطته الرئيسية كلما تعدد معها السياسات اللازمة لها. فهناك سياسات الانتاج وسياسات التمويل وسياسات التسويق وسياسات التوظيف أو الأفراد وسياسات التطوير. . . وغيرها.

(جـ) الاجـــراءات (Procedures)

من الملاحظ أن هناك فروقاً بين أنواع الاجراءات المختلفة مما هو عليه بين السياسـات وتعـود هذه الفروق الى أن الاجراءات تختص بالعلاقات الداخلية في القسم وعلاقته بالأقسام الأخرى. ولكنها لا تؤثر مباشرة على المشروع بأكمله كما هو الحال في السياسات. فالاجراء هو خطة أكثر تحديدا ووضحاً من السياسة. ويقول بلي جوتز (Bily Goetz) إن الاجراءات تعمل على إزالـة الفـوضى في نشـاطـات المشروع المختلفـة من خلال توجيهها وتنسيقها وتحديدها. فهي توجه نشاطات المشروع الى هدف موحد وتساعد الادارة في تجنب نفقات العمليات المتكررة وفي تفويض السلطة للمرؤوسين واتخاذ القرارات ضمن اطار السياسات والاجراءات التي أقرتها الادارة.

"Procedures, in common with other forms of planning, seek to avoid the choas of random activity by directing, coordinating, and articulating the operations of the enteprise. They help direct all enterprise activity toward common goals, they help impose consistency across the organization management to avoid the costs of recurrent investigations and to delegate authority to subordinate to make decisions within the frame of policies and procedures devised by management."[1]

فبينما عرفنا السياسات بأنها دليل للتفكير فإن الاجراءات دليل للعمل أو التنفيذ. فهي تقـوم على توضيح الـطريق التي يجب اتبـاعهـا ضمن السياسـات المـوضوعة. فالاجراءات تعمل على وضع تعاقب (Sequence) للأحـداث الفعلية المحددة. فالقسم مثلا يجب أن يقوم بنشاطات معينة ضمن سياسات مرسومة للتوصل الى أهدافه. ولهذا تقوم الاجراءات بترتيب هذه النشـاطـات بصورة متعاقبة حتى يتمكن القسم من تحقيق أهدافه. فالاجـراء المتعلق برقابة الانتاج مثلا والذي يهدف الى تنسيق تدفق المواد الانتاجية يتفاعل مع الاجراءات في الأقسام الأخرى كالاجراءات المحاسبية المتعلقة بتحديد تكاليف الانتاج واجراءات قسم المبيعات المتعلقة باستلام

---

(١) Billy E. Goetz, Management Planning and Control (New York: McGraw-Hill Book Co., 1949), p.89.

الطلبات. ونتيجة لهذا التفاعل تعدل الاجراءات في الاقسام المختلفة بما يتناسب وأهداف كل منها، وبنفس الوقت، بما يحقق أهداف المشروع.

فالاجراءات هي الروتين أو القواعد التفصيلية التي يسير بموجبها العمل بيسر وسهولة. ويقتضي العمل أن يكون متكرراً في طبيعته. لذلك فإن الاجراءات ما هي إلا حركات أو مراحل متتالية تقود المهمة الى الانجاز. ويمكن حصر خطوات الاجراءات بما يلي:

(١) تحديد اسم العملية لتتميز عن غيرها.

(٢) تحديد عناصر العملية الرئيسية والفرعية.

(٣) ترتيب هذه العناصر حسب وقوعها في العملية التنفيذية.

(٤) تحضير جميع المعدات واللوازم لانجاز العملية.

(٥) توزيع الأعمال التفصيلية على الأفراد الذين خصصوا لانجاز العملية بحيث يؤدي كل فرد عملاً واحداً فريد التكرار مثال:

لنفرض أننا في مصنع للكرتون وأن عملية صنع صندوق الكرتون تتكون من خمس مراحل إلا أن كل مرحلة تستغرق من الوقت مدة محددة لانجازها كما أنها تتكرر عدداً من المرات في الساعة الواحدة. فكيف يمكن للمشرف توزيع عماله بحيث يحقق أقصى انتاجية لكل منهم؟

المرحلة	الوقت الذي تستغرقه كل مرحلة بالدقيقة	التكرار في نصف ساعة	عدد العاملين	اجمالي عدد التكرار
أ	٦	٥	١٢	٥ ×١٢ = ٦٠
ب	٥	٦	١٠	٦ ×١٠ = ٦٠
جـ	٣	١٠	٦	١٠×٦ = ٦٠
د	١٠	٣	٢٠	٣ ×٢٠ = ٦٠
هـ	٢	١٥	٤	١٥×٤ = ٦٠

وهكذا نرى أنه يتم تكرار كل مرحلة ٦٠ مرة كل نصف ساعة أو ٩٦٠ مرة كل ثماني ساعـات عمـل (أي عمـل يوم واحـد). وتستخـدم الاجراءات بشكل واسع في الصناعة حيث ان لها فوائد جمة أهمها:ـ

- توحيد نمط العمل.
- تزيد من التخصص واتقان العمل.
- تمكن الادارة من اكتشاف الثغرات التي تعرقل سير العمل.
- تساعد في وضع مقاييس موثوق بها.

إلا أنه يؤخذ عليها ما يلي:ـ

- تجريد الفرد من انسانيته وجعله كالآلة.
- أن يعمل الانسان عملاً رتيباً مدة طويلة يؤدي الى تطبعه بذلك العمل وعدم مقدرته على التفكير أو ممارسة أي عمل آخر.

وقد وجد الممارسون أن الاجراءات السليمة تتوفر فيها الشروط التالية:ـ

- إنها لا تتعارض مع السياسات والأهداف للمشروع.
- إنها بعيدة عن التعقيد والغموض.
- إنها قابلة لأن تكون أداة لتدريب العاملين في اتقان أعمالهم.
- إنها منطقية ويمكن تطبيقها عملياً.
- إنها تؤدي الى الرقابة الذاتية بين الأفراد.

(د) الطـــرق (Methods)

وتعتبر الطرق نوعاً آخر من الخطط المستخدمة في المشروع، وتتميز عن الاجراءات بأنها أكثر تحديداً في مجالات تطبيقها. فهي لا تتعدى في مفعولها المباشر الوحدة العاملة (Operating Unit) ، ولهذا فهي تعتبر نوعاً من الخطط التفصيلية التي توضح النمط الذي يترتب بموجبه انجاز العمليات

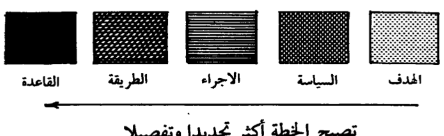
الفردية الضرورية لتحقيق مهمة أو وظيفة معينة. فبينما تقوم الاجراءات على وضع الخطوات التي يجب اتباعها، تقوم الطريقة بالاهتمام بخطوة واحدة موضحة تماماً كيفية انجازها. فالطريقة في الانتاج مثلا لا تعني الخطوات الضرورية للقيام بتلك العملية وإنما هي أفضل الأساليب لانجاز كل خطوة. ويمكن تعريف الطريقة «بأنها الأسلوب المعتمد للتأثير على سلوك الفرد». ولهذا فإننا نجد أن هناك طرقا متفق عليها في تعبئة طلبات العمل أو في تجميع اجزاء آلة أو كتابة بحث علمي.

(هـ) القوانين والقواعد (Rules)

تختلف القاعدة عن كل من السياسة أو الاجراء أو الطريقة. فالقاعدة تختلف عن السياسة بأنها ليست دليلاً للتفكير وأنها لا تفسح المجال لحرية الاختيار. ولكنها تشابه الاجراء بأنها دليل للتنفيذ أو العمل دون تحديد زمني أو تعاقب في الخطوات. ولهذا ليس هناك تسلسل في العمل. فاشارة السير الضوئية لا تحدد زمناً أو تسلسلاً وعلى السائق الاذعان بالوقوف عند ظهور الضوء الأحمر. وكذلك فإنه يترتب على الشخص أن لا يدخن في منطقة تظهر فيها إشارة عدم التدخين سواء كان ذلك في دائرة حكومية أو مؤسسة صناعية أو على متن طائرة.

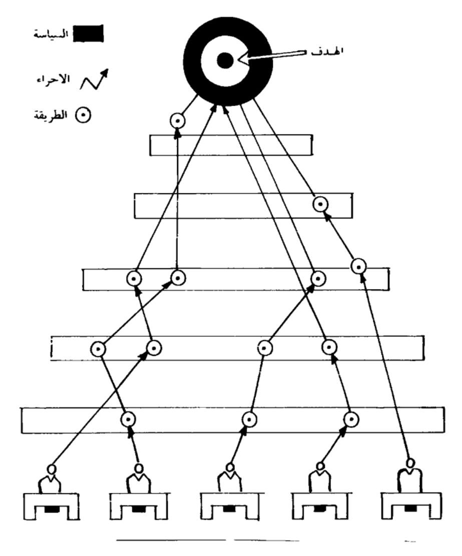
ومن الجدير بالذكر أن هذا التصنيف للخطة المتعددة الاستعمال يتراوح من الأهداف والسياسات التي تعتبر أكثر الخطط شمولا والتي تنشأ في أعلى مستويات المشروع الادارية الى الاجراءات التي تقتصر على عمليات الأقسام الرئيسية ثم الى الطريقة والقاعدة التي هي في غاية من التحديد وتعتبر دليلا مرشداً لسلوك الأفراد. ويمكن القول بأنها تختلف عن بعضها بالوضوح والتفصيل كلما اتجهنا نحو الطرق والقواعد كما هو مبين في شكل (٧). وأما شكل (٨) فهو يوضح العلاقة بين هذه الخطط المختلفة.

شكل (٧)



شكل (٨)

العلاقات بين الأهداف والسياسات والاجراءات والطرق والقواعد



٢) الخطط الفريدة الاستعمال (Single - use plans)

تختلف هذه الخطط عن النوع السابق بأنها محدودة الاستعمال أي أنها توضع بهدف مواجهة حالة معينة عند حدوثها. وعند انتهاء مفعول الحادث ينتهي معه وبنفس الوقت مفعول الخطة ولا تستخدم الخطة مرة أخرى. وتقسم هذه الخطة الى ثلاثة أنواع: البرامج، والمشاريع، والميزانيات.

أ) البرامج (Programs)

البرنامج هو مجموعة من الخطط المتداخلة وضعت خصيصاً لمهمة رئيسية من أجل تحقيق هدف رئيسي من أهداف المشروع. ويتضمن البرنامج عادة أنواعاً مختلفة من السياسات والاجراءات والطرق. ويستخدم البرنامج لتحقيق هدف معين ثم يبطل مفعوله ولا يستعمل مرة ثانية. فبرنامج التوسع لجامعة أو مستشفى يتطلب بناء جديداً. فتوضع السياسات والاجراءات والطرق والقوانين المختلفة اللازمة لهذا البرنامج. ومتى تم البناء يطرح البرنامج جانباً ولا يستخدم ثانية.

وكلمة برنامج كثيراً ما تؤدي الى التفكير في تغيير طويل الأجل. فبرنامج البناء عادة يمتد ما بين عشر سنوات وعشرين سنة. وكذلك برنامج السنوات العشر للتنمية الاقتصادية أو برنامج التغير الصناعي يتضمن العديد من الخطط المعقدة. فعندما وضعت إحدى شركات الطيران برنامجاً للتحويل من محركات البستون الى محركات نفاثة فإنها وجدت نفسها متورطه بخطط متعددة كخطط شراء وتحويل الآلات الجديدة، وخطط لقطع الغيار والحفاظ عليها، وخطط لمطارات ملائمة، وخطط لتدريب الموظفين والعمال.. وغيرها. وبعد أن حققت الشركة هدفها في التغيير الى محركات نفاثة وحقق البرنامج الغرض الذي وضع من أجله فإن جميع الخطط لذلك البرنامج أصبحت باطلة المفعول.

وتعتبر البرامج من أهم الخطط التي يوليها المخطط جل اهتمامه لأنها السبيل الوحيد الى التنفيذ الصحيح. فالبرنامج خطة تفصيلية محددة منبثقة عن الخطة العامة إلا إنها تختص بعمل معين. ومن الضروري أن يحدد هدف البرنامج وتحدد عناصره التفصيلية ـ أي تحدد العمليات والنشاطات التي يجب القيام بها لانجاز المطلوب. ثم يقوم المخطط بترتيب هذه العمليات ترتيباً منطقياً حسب علاقاتها بعضها مع بعض بحيث تصبح نتائج العمليات المنتهية نقاط انطلاق أو بداية للعمليات اللاحقة. بمعنى آخر إنه يجب تحديد بداية كل عملية وتحديد نهايتها وكذلك تحديد الوقت الذي تستغرقه كل عملية مع تحديد وقت البداية ووقت النهاية للعملية الواحدة وللبرنامج بأسره.

ب) المشاريــــع (Projects)

المشروع جزء من البرنامج إلا أنه يمكن تخطيطه وتنفيذه كوحدة مستقلة. فبرنامج المحافظة على البيئة مثلا يتكون من عدة مشاريع يمكن أن يكون كل منها وحدة متكاملة ومستقلة. ومن هذه المشاريع مشروع صيانة التربة ومشروع المحافظة على المياه ومشروع صيانة الهواء ومشروع رعاية الحيوانات البحرية.. وغيرها. ويمكن أن نقوم بالتخطيط لأي من هذه المشاريع كوحدة مستقلة وعند تحقيق الأهداف تنتهي فعالية ذلك المشروع.

جـ) الميزانية التقديرية (Budget)

من الأخطاء الشائعة في عالم التجارة أن تقرن الميزانية التقديرية بوظيفة الرقابة فقط. فالميزانية التقديرية هي خطة فريدة الاستعمال تقوم بالرمز الى النتائج المتوقعة بواسطة الأرقام. ويمكن أن يعبر عنها بوحدات زمنية (كيلو واط/ بالساعة) أو بوحدات كالطن أو بوحدات نقدية كالدينار أو أي وحدات أخرى تفي بالغرض في اعطاء نتائج محددة. ومن المعروف

أن معظم القيم النهائية يمكن تحويلها الى الوحدات النقدية، ولهذا السبب يكثر استخدام الميزانية التقديرية. ومع أن الميزانية هي أداة رقابية بحد ذاتها، إلا أن تحضيرها يعتبر نوعاً من التخطيط وتقع في صلب عمل كل مدير.

ومن أهم نواحي الميزانية التقديرية ما يتركز في النشاط الذي يسبق عملية جمع المعلومات وترتيب الأرقام، حيث يترتب على المدير أن يقوم بالتفكير العميق في تحديد الأهداف التي يرغب تحقيقها ثم يضع الخطط التي تكفل له تحقيق هذه الأهداف. ومن فوائد الميزانية التقديرية الملموسة هي التعبير عن الهدف بتحديد ودقة، مما يسهل التنسيق بين أقسام المشروع المختلفة. وعند تحقيق الأهداف التي وضعت الميزانية التقديرية من أجلها فإنه لا لزوم للاحتفاظ بها. أي أن الميزانية التقديرية هي خطة وحيدة الاستعمال..

د) التخطيط حسب أهمية الهدف

(Planning By Importance of Objective)

الخطط الاستراتيجية والتكتيكية Strategic and Tactical Plannig

يعود هذا التعبير الى المجال العسكري ثم أخذ رجال الأعمال باستخدامه للتعبير عن الخطط وعلاقاتها بالأهداف التي يرغبون تحقيقها.[1]

١ ـ الخطة الاستراتيجية:

هي الخطة التي تتعلق بالمهمة الأساسية والأهداف الرئيسية للمشروع. فهي تعني جميع الترتيبات التي توضع في الحاضر من أجل

(١) د. محمود عساف، أصول الادارة، مرجع سابق، ص ١٨٠ ـ ١٨١.

إحداث تغيير رئيسي قوي الأثر في المستقبل. فهي التي تأخذ الهدف البعيد بجميع جزئياته وتفاصيله بعين الاعتبار وتجند لتحقيقه كافة الموارد والامكانات والاستعدادات اللازمة لذلك. فالخطة الاستراتيجية تهدف الى تحقيق هدف بعيد المدى ولكنه شديد الأهمية ولذلك يأخذ المخطط كافة الاحتياطات لمواجهة العقبات التي تواجهه وردود الفعل التي يتوقعها من أجل بلوغ هدفه المقصود، وتأخذ بذلك عدة أشكال.

أولاً: قد تكون الخطة الاستراتيجية «دفاعية» بمعنى أنها تقوم على مواجهة أفعال مضادة يحتمل حدوثها كان يقوم المشروع بخفض أسعار منتجاته توقعاً لقيام المنافسين بخفض أسعارهم، الأمر الذي يمكن المشروع من الحفاظ على حصته في السوق.

ثانياً: قد تكون الخطة «هجومية» وذلك بتهيئة الظروف لتحقيق خطة معينة. فقد يقوم المشروع بشن حملة اعلانية واسعة تهيء المستهلكين لتقبل منتجاته بحيث لا يستطيع المنافسون مجاراته أو التحول ضده.

ثالثاً: فهي الاستراتيجية التبادلية التي تدعو الى التعاون بين المشروعات المختلفة من أجل تحقيق كسب مشترك، فقد تقوم مشروعات متعددة في صناعة ما بالتعاون لغزو سوق خارجي معين أو ان يتعاون القطاع العام والقطاع الخاص بنشاط معين يعود بالفائدة عليهما معاً كأن يتعاونا في مشروع الملاحة التجارية.

رابعاً: الاستراتيجية الحريصة وهي التي تقوم على أساس التأني والحرص قبل اقرارها. فالاستراتيجية الحريصة تعتمد على ردود فعل مرتقبة من الآخرين قبل إقرارها. فقد يقوم المشروع بنشر اشاعة تخفيض الأسعار ليتعرف على ردود فعل المنافسة قبل إقرار الخطة. فبناء على ردود الفعل يقوم المشروع بتنفيذ الخطة أو اجراء تعديلات عليها.

٢ ـ الخطة التكتيكية:

وهي الخطة الاستراتيجية التي تهدف الى تجنيد الموارد والامكانات من أجل تحقيق هدف في الأجل القصير لمواجهة ظروف طارئة أو فجائية تقتضي علاجاً خاصاً وسريعاً. فالخطة التكتيكية تحتوي على برامج تفصيلية للنشاطات المختلفة ـ التي توضع مسبقاً أو في حينها ـ والموارد التي يجب استخدامها لمواجهة الظروف الطارئة التي تقف في طريق تحقيق الهدف. فالمشروع الذي يخفض أسعار منتجاته لانهاك قوى المنافسة مالياً عند تخفيض أسعارها يكون قد نفذ خطة تكتيكية وذلك تمهيداً لتنفيذ خطته الاستراتيجية في غزو السوق والسيطرة عليه.

وقد قدم الدكتور صديق عفيفي، وآخرون أهم خصائص الخطة الاستراتيجية والتكتيكية ونلخصها بالنقاط التالية.[١]

(١) يتم التخطيط الاستراتيجي في المستويات الادارية العليا وأما التخطيط التكتيكي فيتم في المستويات الادارية الأدنى.

(٢) التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وشاملة ومرنة وغير منتظم لأنه يعتمد على الفرص والتغيرات في الظروف التي لا تتم بشكل منتظم وأما التخطيط التكتيكي فيتم بصورة منتظمة وغالبا حسب قواعد وبرامج محددة.

(٣) يلعب التقدير الشخصي في التخطيط الاستراتيجى دوراً أكبر مما يلعبه في التخطيط التكتيكي.

(٤) إن مستوى التأكد في التخطيط الاستراتيجي أقل منه في التخطيط التكتيكي وذلك بسبب صعوبة تحديد مستوى المخاطرة لمدة زمنية طويلة.

---

(١) د. صديق محمد عفيفي وآخرون، الادارة في مشروعات الأعمال (الكويت، المؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر، ١٩٨١)، ص ١٠٧.

(٥) يعتمـــد التخـــطيط الاســتراتيجي على معلومــات كثـيرة من البيئـة الاقتصــادية والاجتـماعية والتكنـولـوجية والمنافسة وغيرها بينما يعتمد التخطيط التكتيكي على معلومات من داخل المشروع.

(٦) يغـطي التخـطيط الاسـتراتيجي عادة المشروع بأكمله بينما لا يغـطي التخـطيط التكتيكي سوى جزءاً أو نشاطاً محدداً، ولذا فإن التخطيط الاستراتيجي يتم بصورة غير متكررة بالنسبة للموضوعات التي يغطيها، كما يغطي فترة زمنية طويلة وهو بذلك يعتمد على خبرات وقـدرات المـدراء الأمـر الذي يجعل تقييمه صعباً من حيث ملائمة الأهداف والاستراتيجيات.

خطوات إعداد الخطة

إن خطوات التخطيط هي المراحل التي يتوجب على المخطط إنجازها والأعمال التي يقوم بها لوضع خطة متكاملة من حيث ترتيبها الزمني. والمنطق هو أن يبدأ المخطط ببداية المرحلة الأولى وينتهي بنهاية المرحلة الأخيرة. فما هي هذه المراحل وكيف توضع في ترتيب وتسلسل هو موضوعنا الآن. وقد يختلف الكتاب في عدد مراحل التخطيط إلا أننا سنذكر بايجاز المراحل الرئيسية التي يجب ان توضع الخطة بموجبها وهي كالتالي:ـ[1]

(١) **تحديد الأهداف**: وهي الغايات التي يسعى المخطط الى تحقيقها من وضع خطته والتي تقوده في النهاية الى تحقيق الهدف النهائي.

(٢) **اجراء التنبؤ**: حيث أن الخطة توضع لتحقيق أهداف مستقبلية فإنه من الضروري أن يتعرف المخطط على ما يتوقعه من أحداث مستقبلية محتملة وردود فعلها على المنظمة. فهو يحاول التنبؤ بالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وما لهذه الظروف من تأثيرات على السوق والمنتج والمواد الأولية والقوى البشرية.. وما الى ذلك.

(٣) **تحديد الوظائف الرئيسية**: وهي الوظائف التي سيقوم بها المشروع لتحقيق أهدافه المقررة. فهو يحدد طبيعة هذه الوظائف ويتعرف على اجزائها الفرعية وعلى النشاطات الأساسية لكل وظيفة.

(٤) **وضع البدائل التي تؤدي الى تحقيق كل وظيفة**: فزيادة الأرباح مثلا قد تأتي عن طريق تخفيض النفقات أو زيادة النشاط التسويقي وزيادة الايرادات وهكذا، فعلى المخطط أن يقوم بوضع البدائل المتاحة له.

---

(١) د. محمود عساف، مصدر سابق، ص ص ١٨٣ ـ ١٨٨.

(٥) **تقييم البدائل المتاحة**: وذلك بالتعرف على نقاط القوة والضعف لكل بديل. فالبديل الذي تطغى نقاط قوته على نقاط ضعفه يحتفظ به كبديل جيد، ويهمل البديل الذي تغلب فيه نقاط الضعف على نقاط القوة. وعند تقرير جميع البدائل الجيدة تقارن أوجه قوتها بعضها مع بعض للتعرف على البديل الأفضل. ومن ثم توضع السياسات الملائمة التي تحكم سيرالعمل تجاه تحقيق هدف المشروع.

(٦) **وضع الخطط الفرعية**: عندما يقرر المخطط خططه الرئيسية ويعتمد أفضلها يقوم بوضع الخطط التفصيلية في شكل برامج وقواعد واجراءات بشكل منظم يتيح له فرصة الانتقال من نقطة الى أخرى بيسر وسهولة.

(٧) **إعداد الموازنة التخطيطية**: بناء على الخطط التفصيلية في الخطوة السابقة ومعرفة المخطط للواجبات والمهام التي يجب تأديتها وللقوى العاملة اللازمة بجميع مواصفاتها يقوم بترجمة هذا كله الى أرقام تمثل الكميات والقيم الموجودة في الخطة، وتدل هذه الأرقام على الايرادات والمصروفات من كافة نواحيها كي يلتزم كل مسؤول بالوجهة التي تخصه من أجل تحقيق نصيبه من الخطة.

(٨) **اعداد التقرير**: يقوم المخطط بوضع خطته في تقرير كتابي ليعرضه على الادارة العليا تمهيداً لمناقشته وإقراره ووضعه موضع التنفيذ، ويحتوي التقرير عادة على أبرز معالم الخطة كعنوان الخطة، واسماء الأشخاص الذين اشتركوا في وضعها، والغرض الذي تسعى الخطة الى تحقيقه، والمشكلة التي وضعت الخطة لمعالجتها، والبرامج والاجراءات التي ستتبع في تنفيذ الخطة، والوقت الذي تستغرقه الخطة من بدايتها وحتى النهاية، وبيان الموارد المطلوبة في الخطة والضرورية لتحقيق اغراضها، ثم وضع ملخص للموازنة التخطيطية ـ أي الناحية المالية التي تغطي

جميع أبواب الايرادات والمصروفات في الخطة.

(٩) **متابعة تنفيذ الخطة:** أن عمل المخطط لا ينتهي بمجرد إعداد التقرير وتقديمه، بل عليه أن يتابع تنفيذ الخطة ليتعرف على نواحي الضعف والقـوة فيهـا ليجـرى عليها ما يلزم من تعديلات تزيد من فاعليتها وتنقص من سلبياتها ما أمكن.

اتخاذ القرارات

Decisioon - Making

لقد ذكرنا سابقاً أن التخطيط هو مهمة الادارة الأساسية ويحتل مركزاً مهما بين الوظائف الادارية الأخرى. ويواجه رؤساء المشروعات الاقتصادية يوميا العديد من المشاكل والحالات التي تحتاج الى اتخاذ القرارات بشأنها. فعلى المدير أن يقرر ما هي السلعة التي يريد انتاجها أو الخدمة التي يريد تقديمها، ما هي نوعية المستهلك الذي يريده، ما هو السعر الذي يريد أن يفرضه، ما هي الآلات التي يجب شراؤها، ما هي الطرق الانتاجية التي يجب استخدامها، ما هي الأجور التي يريد دفعها.. وغيرها. فالتخطيط ليس الوظيفة الوحيدة التي يقوم بها المدير وإنما هي من الوظائف الأساسية التي يجب أن يمارسها. فالتخطيط هو الدليل والمرشد لسير أعمال المشروع والذي بدونه تعم الفوضى ويؤول المشروع الى الزوال.

وتتضمن عملية التخطيط نشاطات عديدة ومتشعبة تمتد في مداها من مجرد الشعور والاحساس بوجود المشكلة الى اتخاذ قرار حاسم بشأن من سيقوم بالعمل ومتى يجب القيام به، واين يجب أن ينجز، وكيف يتم الانجاز. فالتخطيط ليس عملية جمع معلومات وتحليلها أو التفكير بطريقة لحل المشكلة فقط، وانما هو خليط من عناصر متعددة تتضمن جمع المعلومات والتفكير والتحليل والتخيل والتقدير والمنطق. وجميع هذه العناصر تؤدي الى القرار اللازم بشأن حل لمشكلة أو مواجهة الحالة القائمة.

الخطوات الأساسية في اتخاذ القرارات:

بما أن التخطيط يعتمد اعتماداً كلياً على اتخاذ القرارات فإنه من

الضروري أن يتعرف المدير على الخطوات الأساسية في هذه العملية. وقد يختلف الكتاب في العناوين والتسمية العامة لكل خطوة إلا أن المضمون شيء لا نزاع عليه. ويمكن القول بأن هناك خمس خطوات رئيسية وهي:

(١) تشخيص المشكلة (Diagnosis)

تقوم الحاجة لاتخاذ القرارات بسبب شعور الفرد بالغموض وعدم الارتياح تجاه نشاط معين، فيساوره الشعور بأن هناك خطأ يجب اصلاحه أو أن فرصة قد تفوته إن لم يتخذ القرار الصحيح. ويقوم التشخيص الصحيح بثلاث خدمات هامة وهي: أولا، تقوية الشعور أو الاحساس بالمشكلة وذلك بالتعرف على الفجوة بين ما نريد أن يحدث وبين ما هو متوقع أن يحدث إن لم نتخذ القرار. ثانياً، يساعد في تحديد أسباب الفجوة وبيان الصعوبات التي تقف في الطريق لتحقيق الهدف. ثالثاً، يضع المشكلة المحددة ضمن الاطار العام للمؤسسة وضمن الأهداف العليا التي يجب تحقيقها.

فالهدف الذي يسعى لتحقيقه الطبيب مثلا هوإعادة المريض الى شخص معافى وبصحة جيدة، وهو يحمل فكرة واضحة عن معيار متعارف عليه يسمى «صحة جيدة». وهنا يقوم الطبيب بمقارنة صحة المريض «بالصحة الجيدة» ويحاول التعرف على مقدار الفرق بينهما، ثم يعمل على اكتشاف الأسباب التي دعت الى هذا الانحراف. ولكن المدير في المشروعات التجارية والصناعية ليس لديه مثل هذه المعايير المتعارف عليها، وأن النشاطات التي يتعرض إليها أثناء عمله تختلف بعضها عن بعض بحيث لا يمكن تصنيفها في مجموعات يسهل عليه عندئذ التعرف على اعراض مرضها. لهذا فهو يبدأ تشخيصه بالشعور والاحساس بأن هناك شيء غير طبيعي أو أن هذا النشاط أو ذاك يمكن انجازه بطريقة أفضل. ومن المتوقع أن يقوم المدير بمقارنة سير مشروعه بالمشاريع الأخرى المماثلة في

الصناعة ليتعرف على وضعه التجاري بين تلك الزمرة من المشروعات، كما أنه يقوم بمقارنة الانجاز الحقيقي بالخطة المرسومة للتعرف على مقدار الانحراف بين الأثنين. فمهما كان السبب الداعي للمقارنة فإنه دون شك يبدأ من شعور المدير واحساسه بأن هناك فرص أفضل لتحسين الوضع.

(٢) البحث عن حلول بديلة : (Search for alternative solutions)

عندما يتم تشخيص المشكلة ويتعرف المدير على جميع حدودها ينتقل اهتمامه الى البحث عن الطرق المختلفة التي يمكن استخدامها لازالة تلك المشكلة أو اجتياز ذلك العائق الذي يعترض سبيله. وشأنه هنا شأن الطبيب عند تشخيصه للمرض فهو يستعرض في عقله جميع الأدوية التي يمكن اعطاؤها للمريض لازالة مرضه. وكذلك المدير فهو يستعرض جميع الوسائل والطرق التي يمكن أن تؤدي الى حل تلك المشكلة أو تعمل على إزالة ذلك العائق. ومن المتطلبات الضرورية لهذا الاستعراض أن يكون المدير واسع الأفق وأصيلا في التفكير. وبمعنى آخر يجب أن يتمتع المدير بالقدرة على الابداع (Creativity) . ويقول الأساتذة نيومان وسمروورارن[1] (Newman, Summer and Warren) إن الابداع ليس بالشيء العفوي وإنما هو نتيجة لخمس مراحل أساسية وهي :

أ) التشبع (Saturations)

وهي التعرف على المشكلة بصورة مفصلة من خلال القراءة والبحث عن جميع أبعادها والظروف المحيطة بها والأسباب التي دعت الى ظهورها والأفكار التي ترتبط بها من قريب أو بعيد.

---

(١) Newman, Summer and Warren ، المصدر السابق، ص ٣٣٨ ـ ٣٣٩.

ب) التداول في التفكير (Deliberation)

وهي تنـاول المشكلة والتفكـير بها بصـورة مركزة وتحليلها وتفحص جوانبهـا، وتحـدي الافكار والافتراضات المتعلقة بها وتنظيم هذه الأفكار والعلاقات القائمة بينها بأشكال مختلفة.

جـ) الحضانة (Incubation)

وهي الفـترة التي ينتهي فيها التفكير المباشر وتوضع المشكلة وجميع المعلومات المتعلقة بها في العقل الباطن حتى تتفاعل هذه المعلومات بعضها مع بعض. وهنا يعمل المدير على الاسترخاء والراحة من عناء الجهد الذهني الفعال والبحث الجاد في المرحلة السابقة محاولاً تناسي خيبة أمله في الجهود غير المثمرة التي بذلها.

د) الانـارة (Illunmination)

نتيجة للتفاعل والتخمر بين المعلومات المختلفة أثناء فترة الحضانة في العقل الباطن فإن ضوءاً فكرياً يأخذ بالتألق معبراً عن ظهور فكرة جديدة وأمل جديد في حل للمشكلة القائمة. وربما يتضح فيما بعد بأن الضوء كاذباً وأن الفكـرة الجـديدة لا تؤدي الى الحل الأمثل. لهذا تعود المعلومات الى التفاعل من جديد بعضها ببعض.

هـ) التوفيق أو التكييف (Accomodation)

وهي توضيح الفكـرة النـاتجـة في مرحلة الانارة وتفحص ملائمتها لخصائص المشكلة وتكييفها بصورة تلائم تلك الخصائص وعرضها بصورتها النهائية على المسؤولين الآخرين لأخذ انطباعاتهم وآرائهم قبل وضع الفكرة موضع التنفيذ.

(٣) تحليل الحلول البديلة ومقارنتها:

(Analyzing and Comparing Alternatives)

عند استعراض الخطط البديلة يجب أن يعير المسؤول اهتماماً كبيراً الى الفروق الرئيسية بينها أو الى العوامل التي تؤثر على كل منها. ولهذا يجب عليه تجميع أكبر مجموعة ممكنة من المعلومات والآراء والحقائق المتعلقة بهذه العوامل مما يؤدي الى استخلاص فوائد ومساوىء كل من هذه الخطط البديلة وبيان أهمية كل منها.

ومن الجدير بالذكر أن مقارنة جميع خصائص الخطة الواحدة بالخطط البديلة الأخرى ليس بالأمر اليسير. لهذا فإنه من الأفضل أن يتغاضى المسؤول عن العوامل المشتركة بين هذه الخطط والتي يكون لها نفس الأثر في التوصل الى الهدف وعلية أن يكرس اهتمامه على مقارنة الفروق الحدية (Incremental Values) بينها. والخطة الجيدة هي التي يكون فرقها الحدي في الربح أفضل من غيرها أو فرقها الحدي في النفقات أقل من غيرها.

(٤) اختيار الخطة (Selection of Plan)

من النادر جداً أن تظهر خطة واحدة فقط تتميز عن غيرها من الخطط الأخرى بصورة واضحة حتى يمكن اعتمادها لحل المشكلة. فالمدير يقوم عادة بعملية موازنة بين العوامل المختلفة (كالتكلفة، والروح المعنوية، وقبول المستهلك، ورد الفعل في المجتمع . . . وغيرها) التي لها منفعة كعامل مشترك بينها من الناحية النظرية على الأقل، ولكن من الناحية العملية فإنها تختلف عن بعضها ويصعب ترجمتها الى ربح أو خسارة. وفي كثير من الأحيان تمنع عوامل الزمن والتكلفة من اجراء تحليل مفصل للمشكلة ويجد المدير نفسه عندئذ مضطراً لاتخاذ قرار دون استكمال المعلومات الضرورية.

(٥) التنفيــذ (Implementation)

لا تصبح الخطة حقيقة واقعة إن لم توضع موضع التنفيذ. فالخطة قبل التنفيذ لا تخرج عن كونها فكرة مدونة لا يمكن معرفة أبعادها إلا إذا طبقت. فهي كالجنين الذي لا يعرف الناس من أوصافه شيئاً إلا بعد الولادة. فإذا كان القـرار صحيحـاً في اختيار الخطة فإن المشروع يسير نحو هدفه دون صعوبة أو ارتباك. وإذا كان الاختيار غير صحيح عندها يقوم المدير بمراجعة الخطوات السابقة من دراسة وتحليل وحضانة للتوصل الى خطة أخرى أقرب الى الواقع من الخطة الأولى.

مبدأ التطابق المالي

(Liquidity)

ليس هنـــاك مشروع اقتصــادي يعمـل بنجـاح دون أن تتـوفـرلـه الامكـانــات المالية الضرورية لسد نفقاته. وتحدد امكانية المشروع المالية بمقـدار رأس المـال الذي يساهم به أصحاب المشروع وهذا بدوره يحدد الامكـانـات في الحصـول على قروض أو اعتمادات. ويبين الدكتور هيثم هاشم، أن التطابق المالي في المشروعات يقوم على أساس تحقيق وظيفتين أساسيتين. (١)

١) تحقيق التوازن بين النقد الذي يمكن للمشروع التصرف به وبين التزامات المشروع المالية الناتجة عن سير أعماله. فالتوازن أو سيولة المشروع (Liquidity) هي مقدرة المشروع على دفع التزاماته المالية عند استحقاقها حتى يتمكن من تجنب الاخطار التي قد تؤدي الى تهديد كيانه.

٢) أن يتصرف المشروع بما لديه من نقـد بحيث يجني أكـبر فائدة ممكنة. لهذا فإنه من واجب القائمين على التخطيط أن يعملوا على مقارنة المشاريع الاستثمارية واختيار الأفضل منها التي تعطي المشروع ربحاً أكثر. وأنه من واجبهم أيضا أن لا يتركوا مبالغ مالية لفترة زمنية دون استعمال مثمر. وهذا ما يسمى بمبدأ الربح.

ولهـذا فإن التـوازن المـالي ومبـدأ الـربـح من مهام رؤساء الأعمال والمخططين. وإذا ما حققت الخطط الموضوعة هاتين الوظيفتين يمكن أن نقول بأن هناك تطابقاً مالياً بين الخطط الموضوعه وامكانات المشروع المالية.

---

(١) الدكتور هيثم هاشم، المصدر السابق، ص ١٥٠.

ويستخدمَ التطابق المالي في جميع أنواع الخطط الشاملة منها والجزئية. فالخطة الشاملة تساعد في تحقيق سيولة المشروع لأن طبيعتها تسمح لها بملاحظة جميع مصادر المشروع المالية وجميع التزاماته تجاه الغير. وكذلك تحقيق مبدأ الربح فإن الخطة الشاملة تقدم للمخططين امكانية دراسة مستفيضة للأعمال المختلفة التي تحقق ربحاً، وتفتح المجال لهم للموازنة بينها واختيار الأفضل منها.

أما الخطة الجزئية التي تمثل جزءاً من المشروع فإنها تعمل على التطابق المالي في نطاق ميزانيتها المقررة. ولكن الخطة الجزئية تعجز عن تحقيق سيولة مالية في المؤسسة بشكل عام لأنها تختص في نطاق معين من نطاقات المشروع المختلفة ويصعب عليها اعتبار حاجات والتزامات تلك النطاقات. فالخطة الجزئية تهتم باحتياجات نطاق معين وبدراسة أوضاعه والتزاماته وتغض النظر عن أوضاع النطاقات الأخرى واحتياجاتها وعما تسببه من التزامات للمشروع بأكمله. وتعجز الخطط الجزئية أيضا عن تحقيق مبدأ الربح بسبب التضارب بين مصالح أقسام المشروع المختلفة وخططها الجزئية. فكل خطة جزئية تسعى لتحقيق مبدأ الربح على حدة وبصورة مستقلة عن خطط الأقسام الأخرى دون مراعاة هذه الخطط لبعضها البعض. فإذا قامت الخطط الجزئية لادارة المبيعات بمحاولة تحقيق مبدأ الربح دون مراعاة خطط ادارة الانتاج والتنسيق معها فإنها قد تسبب اضراراً يتأثر بها كلا من الادارتين. فإذا كانت خطة ادارة المشتريات تهدف الى شراء مواد انتاجية رخيصة لتحقيق مبدأ الربح فإن ذلك لا يتلاءم وأهداف إدارة الانتاج التي تهدف الى استخدام مواد من جودة عالية. ومن المحتمل ان تتضارب مع مصالح إدارة المبيعات التي ترغب بالقيام بحملة دعائية واسعة النطاق لتحقيق زيادة ملموسة، في المبيعات والارباح، إلا أن تلك الحملة قد تكلف المشروع ما لا طاقة له به.

ويجدر بنا أن نستعرض الناحية الفنية للتطابق المالي في حالتين منفصلتين الأولى هي حالة انشاء المشروع أو توسيع عملياته، والثانية هي حالة التطابق المالي في الأحوال العادية. وقد تطرق الدكتور هيثم هاشم الى شرح مفصل لهذا الموضوع.[1]

أ) التطابق المالي في حالة إنشاء المشروع أو توسيع عملياته.

يتعرض المشروع عند انشائه الى نفقات طائلة يمكن تقسيمها الى قسمين: الأولى تسمى نفقات ثابتة ترتبط بشراء أجهزة وآلات وأبنية ولا يستفاد منها بصورة نقدية مرة أخرى في الأجل القصير، والثانية تسمى نفقات متغيرة لأنها ترتبط بكمية الانتاج وتتحول بالتالي الى نقد لسد التزامات المشروع وحاجاته.

النفقات الثابتة:

ثمن أرض	٢٠,٠٠٠ دينار أردني
ثمن أبنية	٥٠,٠٠٠ دينار أردني
ثمن آلات وتجهيزات	٧٥,٠٠٠ دينار أردني
نفقات دعاية مبدئية للمشروع	١٠,٠٠٠ دينار أردني
مجموع النفقات الثابتة	**١٥٥,٠٠٠ دينار أردني**

يضاف الى هذا المجموع المبلغ اللازم لسير العمل في المشروع منذ انتهاء التأسيس حتى تباع السلع المنتجة ويسترد ثمنها. ولتقدير المبلغ اللازم لتغطية النفقات المتغيرة نتبع إحدى طريقتين:

(١) الطريقة التجميعية

تأخذ هذه الطريقة بتقدير متوسط النفقات اليومية التي يتكبدها

(١) الدكتور هيثم هاشم، المصدر السابق، ص ١٥٢ ـ ١٦٢.

المشروع منذ بداية الانتاج حتى الوقت الذي يبدأ فيه تدفق الدخل الناتج عن بيع السلع. ثم يضرب متوسط النفقات اليومية بعدد أيام تلك الفترة ويضاف الناتج الى مجموع النفقات الثابتة. فلو فرضنا أن المشروع ينتج ١٠٠٠ وحدة يوميا بمتوسط نفقات قدرها ٣ دنانير للوحدة الواحدة، وأن الفترة الزمنية منذ بداية الانتاج حتى بداية تدفق الدخل تقدر بخمسة وعشرون يوماً، لهذا فإن مجموع النفقات الضرورية هي:

١٠٠٠ وحدة انتاجية × ٣ دنانير= ٣,٠٠٠ دينار مجموع متوسط النفقات اليومية.

٣٠٠٠ × ٢٥ يوما = ٧٥,٠٠٠ دينار مجموع متوسط التكاليف المتغيرة للفترة التحضيرية.

٧٥,٠٠٠ + ١٥٥,٠٠٠ = ٢٣٠,٠٠٠ دينار مجموع متوسط التكاليف للفترة التحضيرية.

ولهذا فإن المشروع يحقق السيولة المطلوبة إذا توفر له رأس مال قدره ٢٣٠,٠٠٠ دينار أردني. ومن أهم المآخذ على هذه الطريقة أنها تتطلب توفر المبلغ المطلوب منذ البداية.

(٢) الطريقة الانتقائية:

تأخذ هذه الطريقة بتوزيع النفقات على العناصر والعمليات الانتاجية المختلفة كل على حدة ثم حساب الفترة الزمنية لكل عنصر حيث انها تختلف بين عنصر وآخر. وتحسب الفترة الزمنية لكل عنصر منذ اليوم الذي تصرف فيه فعلا تلك النفقات على ذلك العنصر أو تلك العملية. فلو فرضنا أن هناك ست عناصر متوسط التكاليف لكل منها وفترته الزمنية كالتالي:

العناصـــر	متوسط النفقات اليومية (بالدينار)	الفترة الزمنية (باليوم)	مجمل النفقات (بالدينار)
المواد الأساسية والمساعدة	٦٠٠	٢٥	١٥,٠٠٠
تخزين المواد وتحضيرها	١٠٠	٢٥	٢,٥٠٠
نفقات الانتاج	١٢٠٠	٢٠	٢٤,٠٠٠
نفقات تخزين الانتاج والصيانة	٣٠٠	١٠	٣,٠٠٠
نفقات البيع	٥٠٠	١٠	٥,٠٠٠
نفقات أخرى	٣٠٠	١٢	٣,٦٠٠
	٣٠٠٠		٥٣,١٠٠ دينار

تضـاف نفقـات التشغيل الى النفقات الثابتة لتحصل على مجموعة النفقات اللازمة لسير المشروع .

٥٣,١٠٠ دينار نفقات التشغيل
+ ١٥٥,٠٠٠ دينار نفقات ثابتة

٢٠٨,١٠٠ دينار مجموع النفقات اللازمة أو السيولة الضرورية .

ب) التطابق المالي في التخطيط للأحوال العادية .

نعني بكلمة «الأحوال العادية» جميع الأعمال التي تبدأ بعد إتمام انشاء المشروع وبعد أن يبدأ تدفق الربح نتيجة لبيع السلع المنتجة أو الخدمات . ومن المعـروف أن المشـاريع الاقتصادية الكبيرة والمتوسطة تتكون من عدة أقسام أو دوائر وتقسم كل دائرة الى أقسام أصغر منها . ولهذا فإننا نرى أن هناك خططاً متعددة خاصة بالأقسام، ونطاقات العمل المختلفة . ومن أجل تحقيق التـطابق المالي فإنه يجب أن تجمع هذه الخطط ويجرى تنسيقها بغض النظر عن

القيم الماليةِ لكل منها. وبعدها يجرى العمل لتحقيق سيولة المشروع ومبدأ الربح.

وتحدد سيولة المشروع لفترة زمنية معينة (خمس سنوات مثلا) وذلك لمعرفة المبالغ التي ترد الى المشروع من المصادر المختلفة. وكذلك تحدد الالتزامات التي يجب أن يدفعها المشروع خلال الفترة الزمنية نفسها. فإذا كان الدخل يزيد عن مقدار الالتزام فإن المشروع يتمتع بسيولة جيدة. وأما إذا كان العكس صحيحاً فإنه من المستحسن اتخاذ التدابير المبكرة لتخفيض قيمة الالتزامات بتضييق عملية الشراء أو تخفيض عدد العاملين أو استعمال مواد بتكلفة أقل.

ومن المتوقع أن تكون الخطط المالية التي تتناول أعمال المشروع العادية طويلة الأجل حيث أن التطابق يجب أن يتحقق بصورة مستمرة. والمثال التالي يوضح تفاصيل الواردات والنفقات العادية وغير العادية والمالية كل على حدة.

تخطيط مالي طويل الأجل (خمس سنوات)
(بملايين الدنانير)

الرمز	نوع الورادات أو النفقات	القيمة بالمليون	النتيجة بالمليون
أ	الواردات والنفقات العادية	+ ١٠٠	
	من الانتاج والبيع		
	ريع المبيعات		
	نفقات عادية	- ٦٠	
	نتيجة الواردات والنفقات	+ ٤٠	
ب	واردات ونفقات عادية أخرى		
	أجور عقارات واردة	+ ١	
	واردات من مشاركة في مشاريع أخرى	+ ٣	
	ضرائب	- ١٥	
	فوائد مالية للدفع	- ٢	
	نتيجة واردات نفقات عادية أخرى	- ١٣	
	نتيجة الواردات والنفقات العادية		+ ٢٧
جـ	الواردات والنفقات غير العادية		
	نفقات عمليات الاشتراك	- ١٠	
	في مشارع أخرى		
	نفقات انشاء أبنية جديدة	- ١٤	
	نفقات شراء آلات وأجهزة قديمة	+ ٣	
	نتيجة الواردات والنفقات الغير العادية		- ٣٣
د	الواردات والنفقات المالية		
	اعتمادات جديدة	+ ١٠	
	فائض نقدي من فترة سابقة	+ ٥	

تخطيط مالي قصير الأجل (ثلاثة أشهر)
(بآلاف الدنانير)

الرمز	نوع الورادات أو النفقات	القيمة بالآلاف	النتيجة بالآلاف
أ	الواردات والنفقات العادية		
	من الانتاج والبيع		
	ريع المبيعات	- ٥٠٠	
	نفقات عادية	- ٣٠٠	
	نتيجة الواردات والنفقات	+ ٢٠٠	
ب	واردات ونفقات عادية أخرى		
	أجور وعقارات واردة	+ ١٠	
	واردات من مشاركة في مشاريع أخرى	+ ١٠	
	ضرائب	- ٢٥	
	فوائد مالية للدفع	- ١٥	
	نتيجة واردات ونفقات عادية أخرى	- ٢٠	
	نتيجة الواردات والنفقات العادية		+ ١٨٠
جـ	الواردات والنفقات غير العادية		
	نفقات عمليات الاشتراك	- ١٣٠	
	في مشارع أخرى		
	نفقات انشاء أبنية جديدة	- ٢٢٠	
	نفقات شراء آلات وأجهزة جديدة	- ١٥٠	
	واردات من بيع آلات وأجهزة قديمة	+ ٢٠٠	
	نتيجة الواردات والنفقات الغير العادية		- ٣٠٠

الرمز	نوع الواردات أو النفقات	القيمة بالآلاف	النتيجة بالآلاف
د	الواردات والنفقات المالية		
	اعتمادات جديدة	+ ١٠٠	
	فائض نقدي من الفترة السابقة	+ ٥٠	
	احتياطي يمكن استخدامه	+ ٢٠	
	دفع أقساط اعتمادات سابقة	- ١٥	
	تكوين احتياطي	- ١٠	
	نتيجة الواردات والنفقات المالية	+ ١٤٥	
هـ	الواردات والنفقات المحتملة		
	زيادة في رأس المال	+ ١٠٠	
	نتيجة الواردات والنفقات المالية الكلية		+ ٢٤٥
	نتيجة الواردات والنفقات الكلية		+ ١٢٥

مبــدأ التسويــة

Equity Principle

تعتـبر أجزاء المشروع المختلفة مكملة لبعضها البعض، بحيث لا يمكن تحقيق أهداف المشروع إلا إذا تآزرت هذه الأجزاء على ذلك. ولهذا فإنـه من المنـطق أن نفـترض بأن أهداف الأقسام المختلفة أيضاً متكاملة ومتممة لبعضها البعض بحيث تخدم تحقيق الأهداف العامة. فلا يمكن لادارة المبيعات مثلاً أن تبيع سلعاً لا تستطيع إدارة الانتاج على صنعها أو الادارة المالية على تمويلها. وكذلك إدارة المشتريات فإنها تعجز عن الشراء إن لم توفـر لها الادارة المـالية المبـالـغ الـلازمـة وتقوم إدارة الموظفين بتوفير عملية الشراء.

ولكنه من المعروف أيضاً أن أقسام المشروع المختلفة لا تتمتع بنفس المستـوى من القوة. لهذا يجب أن يتجه التنسيق بين خططها على أساس «مبـدأ التسوية» الذي ينص على اعتبار القسم الضعيف أساساً لتخطيط مختلف النشـاطـات الأخـرى في المشروع. وبمعنى آخـر فإنه يترتب على المسؤولـين عنـد وضـع خطة شاملة لأعـمال المشروع ونشاطاته (كالانتاج والتمـويل والشراء والبيع وشؤون المـوظفـين. . . وغيرها) أن يعملوا على التسـوية بين هذه النشـاطـات. فلو فرضنـا أن امكانات إدارة المشتريات ضعيفـة بالنسبـة لغـيرهـا من الادارات لأي سبب من الأسبـاب (كتعذر الحصـول على المواد اللازمة، نقص في قوتها البشرية، عدم توفر المواد في الأوقـات المعينة كما هي الحال في المحاصيل الموسمية) وتعجز عن الشراء بالكميات التي يحتاج اليها المشروع في عملياته الانتاجية فإنه يجب أن نقوم بالتخطيط على أساس هذا النشاط الضعيف، لا على أساس النشاطات القوية.

فالتخطيط الشامل أو التخطيط الجزئي القائم على أساس مبدأ التسوية هو ذلك التخطيط الذي يقوم على إعتبار أن المسؤولين والمخططين سيعملون على تسوية بين أوضاع الأقسام المختلفة على أساس النشاطات الضعيفة. ومن الخطأ أن يفترض الفرد بأن النشاط الضعيف سيبقى ضعيفاً خلال الفترات الزمنية اللاحقة. بل انه من الممكن أن يتبدل الوضع بين فترة وأخرى تبعاً للظروف الداخلية والخارجية التي تؤثر على سير المشروع. فقد يكون النشاط ضعيفاً خلال فترة زمنية معينة إلا أن تحسناً في أحوال السوق أو مضاعفة جهود الباعة في الحصول على الطلب أو حملة دعائية ناجحة قد تغير من سلوك المستهلك وتدفع به الى شراء السلع التي ينتجها المشروع. وبذلك يتعين وضع ادارة المبيعات من حالة ضعف الى حالة قوة وحيوية.

وبنفس القول فإنه ليس من الضروري أن يكون النشاط الضعيف واحداً في التخطيط للأجل القصير والأجل الطويل حيث أن النشاط الضعيف الذي استخدمه المشروع أساساً للتخطيط للأجل القصير قد يتبدل مع مرور الزمن ويصبح معدله الوسطي خلال الفترات الزمنية المتعاقبة أعلى من معدله خلال التخطيط للأجل القصير وأعلى من المعدل الوسطي لبعض النشاطات الأخرى. ويمكننا أن نأتي بمثال يوضح ذلك. قد تكون عملية بيع مستلزمات الأطفال في إحدى مؤسسات التجزئة من أضعف نشاطات المشروع خلال السنة الحالية وذلك لضعف في الاقبال على شراء تلك اللوازم بشكل خاص وضعف إقبال المشترين على المشروع بشكل عام. إلا أن هذا الضعف قد يتحول في السنوات القادمة إلى قوة شرائية كبيرة عندما تزداد أعداد التزاوج وأعداد الانجاب في المجتمع.

دعائم التخطيط وعناصره

يعتمد التخطيط على دعامتين رئيسيتين هما الأهداف والتنبؤ كما يرتكز على خمسة عناصر وهي السياسات، والاجراءات والبرامج والقواعد والطرق. وقد تطرقنا بشرح واف في الصفحات السابقة الى جميع هذه العناصر لوقوعها ضمن الخطط الدائمة الاستعمال أو الخطط الفريدة الاستعمال. الا أنه يحسن النظر في موضوع الأهداف ثم الانتقال الى الدعامة الحساسة الأخرى ألا وهي التنبؤ.

الأهداف (Objectives or Goals)

ذكرنا في السابق أن الأهداف تأتي في مقدمة الوظائف الادارية لأنها النتائج التي يصبو المشروع إلى تحقيقها من خلال الخطط التي يعتمدها. كما تنبع من الهدف جميع عناصر التخطيط كالسياسات والاجراءات والبرامج وغيرها. إلا أن وجود الهدف لا يعني نجاح التخطيط حيث أن نجاح الخطة يعتمد على أربعة عوامل وهي[1]:-

- ايمان العاملين من مدراء وموظفين بالهدف. وينتج هذا الايمان عن الاقتناع التام بوجود حاجات أساسية (مادية أو/معنوية) لا بد من إشباعها. وليس هناك للعاطفة دوراً في تحديد الهدف.

وينتج هذا الاقتناع من التفكير العميق والدراسات الواعية والموضوعية التي يمكنها الاجابة على أسئلة المخطط (أو صاحب المشروع) وأهمها: ماذا نريد أن نحقق؟ وهل نريد تحقيق هذا الهدف بالذات أم أننا غير واثقين؟ كيف يمكن تحقيق الهدف؟ ومن الذي سيقوم

---

(١) الدكتور محمود عساف، أصول الادارة، (المنصورة: مكتب لطفي للآلات الكاتبة، ١٩٧٦)، الفصل السادس.

على تحقيقـه؟ فالإيمان بالهـدف أمر أساسي للمخطط حيث ان حماسه النابع عن ذلك الإيمان ينتقل إلى غيره من العاملين على نفس المستوى الإداري أو المستويات الأعلى والأدنى منه، وحتى يستطيع المخطط أن يؤثر على غيره فلابد من أن يكون الهدف واضح المعالم من حيث الكم والنوع بحيث تسهل رؤيته لجميع من سيعملوا لتحقيقه. كما أنه يجب أن يصاغ بعبارات سهلة الفهم واضحة الأسلوب.

إمكانية تحقيق الهدف: ان الهدف ليس بحلم يزول مع اليقظة بل يقوم على عمليات حسابية دقيقة وتفكير عميق بجميع البدائل وتقدير الفرص والمخـاطـر النـاتجـة عن تحقيقه. ثم تسعى الادارة بحزم وإصرار على الوصول إليه من خلال العاملين حيث أنهم قادرون على التنفيذ ولديهم الامكانات والطاقات اللازمة لذلك.

ولذا فإن تحقيق الهدف يتطلب الإرادة والتصميم المبني على واقع إمكانات المشروع المتاحة دون أن يتحمل المشروع أعباء زائدة للقدرات المتوفرة له سواء كانت هذه قدرات مادية أو بشرية. كما يجب أن يرتبط الهدف برغبات جميع من يشتركون في تحقيقه وأن يعمل على إشباعها. وبـالإضـافة فإن اقتناع المنفذين بالهدف يعتبر عاملاً مساعداً هاماً في تحقيقه بأقصى درجة من الكفاءة. فالهدف يكون مقبولاً إذا ارتبط منطقياً بعوامل الزمان والمكان والظروف المحيطة بتحقيقه. ولذا يجب أن يكون الهدف متفقاً مع القانون التجاري والقانون العام والأعراف التجارية والتقاليد الاجتماعية السائدة والقيم الأخلاقية المقبولة داخل التنظيم وخارجه.

ثقة العاملين بسلامة القرار في تحديد الهدف أي أنه اتخذ من قبل رؤساء معروفون بالحكمة ورجاحة العقل والخبرة والدراية والنزاهة وغير ذلك.

فالثقة بقرار تحديد الهدف ينبع من الثقة في مصدر القرار. ولهذا فإن القـرار يجب أن يكـون معـبراً عن المصلحة العامة ومحققاً لمصالح المنفـذين والمتأثرين به. وليس هناك شك في أن الثقة بالقرار تأتي من ناحيتين أساسيتين وهما:

(١) الحقـائق والمعلومـات التي بني عليهـا القرار وذلك نتيجة التقديرات المدروسة واستخدامها الوسائل الإحصائية السليمة والمناسبة.

(٢) شخصية مصدر القرار من حيث سلامة تفكيره وخبرته وحسن سلوكه وحكمته.

- الاطمئنان الى كفاءة المكلفين بالتنفيذ من حيث الخبرة والقدرة والأمانة
- والاخـلاص. وكـذلـك الاطمئنـان إلى كفاءة الآلات والمعدات التي تستخدمها تلك الأيدي العاملة بقدر من الكفاءة والفعالية وحتى يمكن تعديل الأهداف بما يتناسب مع المهارات والتكنولوجيا المتوفرة. ويعتبر الاطمئنان إلى كفاءة المنفذين أساساً قوياً للمخطط في وضع أهدافه، وأن ما تتـوفـر له من كفاءات وطاقات بشرية ومادية لهي ضمان تحقيق الهدف في وقته المحدد وبكفاءة قصوى.

التنبـــؤ

Forecasting

يطلق على التنبؤ في بعض الأوساط اسم «تخطيط المعلومات» (Planning Information)، والتخطيط كما نعرفه هو اتخاذ القرارات بما سيتم عمله في المستقبل. ولا يمكن اتخاذ مثل هذه القرارات الا اذا كان هناك تخطيط صحيح للمعلومات يعتمد على أساس معين من دراية بتقدير حقائق المستقبـل. ومع أن المستقبل يتصف في أكثر الأحيان بالغموض وعدم التأكد (Uncertainty) الا أن المدير لا يستطيع الوقوف مكتوف الأيدي وعليه أن يتخذ قراراته رغم قلة المعلومات المتوفرة لديه عن تلك الظروف.

ومع أن التنبؤ لا يزال حديثاً كمصدر أساسي في تخطيط المعلومات إلا أنه قد نما بسرعة هائلة. ويختلف المدراء المعاصرون عمن سبقهم بأنهم أقل اعتماداً على عوامل الحظ والصدفة بفضل تقدم أساليب التخطيط المختلفة. ويقول لنديل ارويك (Lyndall Urwick) «ان الشخص الذي ينشىء مشروعاً إقتصادياً يعمل على تقدير طلب المستقبل لسلعه، والشخص الذي يضع برنامجاً لانتاجه لمدة ستة أشهر أو سنة مقبلة يعمل أيضاً على أساس الطلب في المستقبل، والشخص الذي يوظف آخرين خاصة إن كانوا من الشباب، ينظر عادة الى متطلبات المؤسسة في المستقبل»[١]. وبمعنى آخر فإن المستقبل مليء بالغموض وعدم التأكد ويصعب على الشخص معرفة ظروفه مسبقاً. لهذا يعمل المدير على افتراض حدوث بعض هذه الظروف ويتخذ الخطط الضرورية لمواجهتها. فالتنبؤ اذاً يقع في صميم عملية التخطيط. والحقيقة أن نجـاح المشروع إلى حد بعيد يعتمـد على قدرة الادارة في تنبؤ ظروف المستقبل والتحضير لها.

(١) Lyndall Urwick, The Elements of Administration (New York: American Management Association, 1957, p. 21.

ويمكن تعريف التنبؤ بأنه «النظر الى المستقبل وافتراض ظهور بعض الظروف (العوامل) وتقدير مدى تأثيرها على سير المشروع». ويشمل التنبؤ نوعين رئيسيين من العوامل الاقتصادية التي تتفاعل بعضها مع بعض قبل تحضير الخطة المناسبة. فهناك الظروف الخارجية التي تقع خارج نطاق المشروع وسلطته، وهناك الظروف الداخلية التي تنشأ نتيجة لعمليات المشروع وسياسته. فالظروف الخارجية تقع عادة خارج نطاق سلطة المشروع ولا يقدر التحكم فيها. وأما الظروف الداخلية فهي التي يمكن للمشروع تغييرها وتعديلها والتحكم فيها. وفيما يلي شرح موجز لكل من هذه النوعين.

أ) الظروف الخارجية للمشروع

(External Conditions)

ان فعالية المدير تتركز في مقدرته على النظر الى المستقبل ورؤية ظروفه والعوائق التي ستعترض سبيله في التوصل الى هدفه. لهذا فان عراقيل المستقبل، وليس عراقيل الماضي، هي التي تهم المدير بالدرجة الأولى. فالماضي يساعد في القاء ضوء على ما سيحدث في المستقبل، حتى يقوم المدير بتعديل خططه على ضوء تلك التوقعات. وبالرغم من أن ادارة الأعمال تهتم بشكل خاص بالادارة الداخلية للمشروع الا أن العمل الاداري بشكل عام يعتمد أيضاً على العوامل البيئية التي تقع خارج نطاق المشروع كالعوامل التربوية، والاجتماعية، والسياسية والقانونية والاقتصادية المترابطة (Educational, Sociological - Cultural, Political - Legal, Economic) وبما أنه لا يمكن للمشروع (أو الفرد) أن يعيش في عزلة عن البيئة التي تحيط به، فانه دون شك يتأثر بعوامل تلك البيئة ويؤثر عليها في نفس الوقت.

ومن هنا يتضح لنا أن العوامل البيئية تؤثر مباشرة على الكفاية الادارية للمشروع. وتعرف الكفاية الادارية بأنها درجة (أو مستوى) الكفاية، من وجهة نظر المجتمع، التي بواسطتها تتم العملية الادارية في المشروع المعين. ويقول الأساتذة فارمر ورتشمان في تعريف الكفاية الادارية:

"Managerial effectiveness is defined as the degree or level of efficiency from society's point of view, with which the overall management process is performed in a given enterprise." (1)

ويسبب تلك العلاقة الوثيقة بين الكفاية الادارية في المشروعات

---

(1) Richard Farmer and Barry Richman, Comparative Management and Economic Progress (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1965), p.25.

الاقتصادية والعوامل البيئية الخارجية التي تحيط بها فانه من الضروري التعرف على تلك العوامل ومحاولة تحديدها وعزلها. وبذلك يمكن رفع الكفاية الادارية. وتتكون عوامل البيئة الخارجية مما يلي :-

- عوامل تربوية Educational
- عوامل اجتماعية وثقافية Sociological - Cultural
- عوامل سياسية وقانونية Political - Legal
- عوامل اقتصادية Economic
- عوامل تيكنولوجية (فنية) Technical

١) العوامل التربوية (Educational Conditions)

ان نوعية المشروع وكفايته وتكوينه التنظيمي يعتمد الى درجة كبيرة على نوعية الأشخاص الذين يعملون فيه. ومن هنا نجد أن نوعية العملية التربوية وطبيعتها هي التي تحدد نوعية الطبقة الادارية في المشاريع الاقتصادية كما تحدد مستوى الكفاية الإدارية وطبيعة النشاطات الإدارية فيها. فإنه من المتوقع أن تتميز الكفاية الادارية في المؤسسات الاقتصادية باختلاف التحصيل العلمي للأشخاص العاملين فيها. فالمؤسسات التي تتوفر لها عناصر بشرية من خريجي شهادة الثانوية (التوجيهي) أو خريجي الجامعات تجد نفسها في مركز أفضل من المؤسسات التي لا تتوفر لها مثل هذه العناصر ويعم الجهل والأمية بين موظفيها.

ويختلف التعليم التربوي في الدولة من منطقة لاخرى ومن مدينة لمدينة، وحتى أنه يختلف بين المعاهد التربوية في المدينة نفسها. ومع أن التربية والتعليم تؤدي الى بعض المعرفة التي تعتبر عاملاً مهماً في تحديد الكفاية الادارية الا أن الشيء الأهم هو نوعية تلك المعرفة ومقدار التعمق فيها. فمشكلة التعليم مشكلة ذات شقين ـ النوع والكمية. فنظام التربية

والتعليم في الدولة يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على جميع مرافق الحياة الادارية، وبصورة خاصة فانه يؤثر على وظيفة اختيار الموظفين وعلى حجم المؤسسات الصناعية وهيكلها التنظيمي، ودرجة المركزية أو اللامركزية، ومقدار التحصيل، وأنواع العمليات والأساليب والتيكنولوجيا المستخدمة، وتكاليف الانتاج، وانتاجية المشروع بشكل عام.

وتتعلق عوامل التربية والتعليم بما يلي :-

- مستوى التعليم وازالة الأمية: نسبة غير الأميين من مجموع السكان. ويعني عدم الأمية هو أن يكون الشخص قادراً على القراءة والكتابة والقيام بعمليات حسابية بسيطة وقد أمضى عدداً معيناً من السنين في المدرسة أثناء فترته.

- التخصص والتدريب المهني والتعليم الثانوي: يتضمن مقدار ونوع ونوعية التعليم والتدريب المهني الذي لا يقع تحت اشراف المؤسسات الصناعية المباشر. عدد ونوعية الأشخاص الذين تلقوا مثل ذلك التعليم والتدريب ونسبة من يعمل منهم في الصناعة.

- التعليم العالي: عدد الأشخاص الذين تعدوا التعليم الثانوي ونسبتهم من مجموع عدد السكان ومن مجموع العاملين في الصناعة.

- السلوك تجاه التعليم: سلوك المجتمع العام ونظرته للتعليم أو الحصول على المعرفة، هل يشجع ذلك أم لا؟ والنظرة العامة تجاه الأنواع والأنظمة التعليمية (التربوية) المختلفة.

- التوفيق بين التعليم والمتطلبات: مقدار ومدى تناسب نظام التعليم الاكاديمي والمهني لاحتياجات المؤسسات الانتاجية على جميع المستويات من المهارات المطلوبة.

وهنا نرى أن عوامل التربية والتعليم لها أثر فعال في مقدرة المدير على

التنبؤ فهو لا يستطيع تنبؤ ظروف المستقبل والاستعداد لمواجهتها بسبب عدم كفـاية النـظام التعليمي، أو بسبب نظرة المجتمـع الى التعليم والبحث والتنقيب، أو بسبب عدم كفاية النظام التعليمي، أو بسبب نظرة المجتمع الى التعليم والبحث والتنقيب، أو بسبب ارتفاع نسبة الجهلة والاميين من أبنـاء الشعب، أو بسبب قلة العـاملين في الصناعة والتجارة ممن يحملون شهـادات جامعية. ولهذا فان الهوة تتسع بين احتياجات المشاريع للقوى العاملة وبين ما يقدمه النظام التعليمي من كفاءات أكاديمية ومهنية. ومن المـلاحظ أن نظام التعليم في الـدول المتأخرة ينتج من الشباب المثقف في مجالات لا تحتاجها المؤسسات الصناعية والتجارية للنهوض في مستوى البلد الاقتصادي.

٢) العوامل الاجتماعية والثقافية (Sociological and Cultural Conditions)

وتعتبر المشاريع الاقتصادية جزءاً لا يتجزأ من المجتمع الذي تعمل فيه. فالمشروع لا يستطيع فرض سيطرته على العامل أو أن يطلب ولاءه طيلة الأربع والعشرين ساعة (أي اليوم بأكمله)، وان موقف ذلك العامل (أو الموظف) وفلسفته في الحياة ومقدرته، ودوافعه جميعها قد نمت وتطورت قبل مجيئه للعمل في المشروع من خلال الساعات التي يقضيها في التفاعل مع أسرته أو المجتمع. فالعوامل الاجتماعية والثقافية في المجتمع هي التي تتعلق بموقف الانسان وقيمه وعقائده وهي التي تؤثر على دوافعه وسلوكه وأداء عمله.

وبصـورة عامـة، ان المشروع لا يعمـل في الفراغ، بل أن فلسفته وثقـافته في تفاعل مستمر مع فلسفة المجتمع وثقافته. فبينما يتأثر المجتمع بالنشاطات القائمة داخل المشروع، فانه دون شك يؤثر عليها ويوجهها،

ويكون للعوامل الاجتماعية والثقافية عادة اليد العليا في هذا التفاعل [1].
ففي أي فترة زمنية نجد أن هناك عوامل اجتماعية وثقافية يمكن تلخيصها في النقاط التالية :-

- نظرة المجتمع تجاه الادارة والاداريين في الصناعة: ان نظرة المجتمع لها أثر كبير على نمو الصناعة والتجارة. فالمجتمع الذي ينظر الى الصناعة والتجارة والعاملين فيها نظرة احترام وتقدير ويضعها في مركز اجتماعي مرموق فانه دون شك يساعد على نمو تلك الفعاليات الاقتصادية وازدهارها. واذا قلل المجتمع من مركز الصناعة والتجارة الاجتماعي ونظر اليها كجزء ثانوي في حياته فانه دون شك يبطىء من عملية النمو الصناعي ويبطل ازدهاره.
- نظرة المجتمع للسلطة : ان المجتمع الذي ينظر الى السلطة بنفور واشمئزاز لا يساعد في نمو الصناعة والتجارة. فالمشروع الاقتصادي يقوم على هيكل تنظيمي يخضع فيه الفرد لرئيسه. فالنظرة الفردية التي سادت بعض المجتمعات (كما ساد الولايات المتحدة عند توسعها الى الغرب) (Frontiers) لا يؤدي الا الى الفوضى وعدم الاستقرار وتأخر الصناعة والتجارة. واذا ما تغيرت تلك النظرة الى احترام للسلطة فانه عندئذ تزدهر الصناعة والتجارة.
- التعاون بين المؤسسات الاقتصادية وغيرها: ان درجة التعاون القائم بين المؤسسات الاقتصادية والهيئات الحكومية ونقابات العمال، والمؤسسات التعليمية من ناحية وبين المؤسسات الاقتصادية من ناحية أخرى هي التي

---

(١) إلا في حالات شاذة تسيطر فيها عوامل المشروع على عوامل المجتمع كما هو الحال في الأحياء السكنية التي تقدمها المؤسسات لعمالها، فيقوم المشروع بتوفير جميع احتياجات المنطقة السكنية من منازل ومياه وكهرباء وتدفئة ومدارس وأماكن تجارية (محلات البقالة والملابس. . . وغيرها) ومعابد. وهنا يصبح المجتمع الصغير معتمداً في حيويته على ما يقدمه المشروع من تسهيلات. ولهذا فإنه من السهل أن يتأثر مثل هذا المجتمع بفلسفة المشروع ونشاطاته.

تحدد مقدار ما تصل إليه الحركة الاقتصادية من نمو وازدهار. فكلما ازدادت درجة التعاون بين المؤسسات الاقتصادية الخاصة والهيئات الاقتصادية والعامة كلما ازدادت امكانية كل منها على التخطيط السليم نتيجة لازالة غموض ظروف المستقبل (كالمنافسة مثلاً) وبالتالي تزداد الكفاية الانتاجية للمجتمع بأسره.

- نظرة المجتمع تجاه العمل والنجاح: ان نظرة المجتمع تجاه النجاح والعمل لها تأثير كبير على تطور الصناعة والتجارة وزيادة الكفاية الانتاجية فيها. فالمجتمعات التي تنظر الى العمل بعين الاحتقار والاشمئزاز والمجتمعات التي تعتبر النجاح الدنيوي عملاً مخالفاً للعقائد الدينية وتنظر اليه كأنه رجس من عمل الشيطان فانها كلها تعمل على اضعاف التجارة والصناعة وتؤدي الى خفض كفايتها الانتاجية.

- النظام الطبقي في المجتمع: اذا كان المجتمع يسير على نظام الطبقات (علناً أو بالخفاء) فان ذلك يحد من مقدرة الفرد على الارتقاء من طبقة الى أخرى. ويظهر تأثير النظام الطبقي على سير المشاريع الاقتصادية حيث أنها تحرم من الطاقات أو القدرات البشرية الكامنة في الطبقات الدنيا التي لا يسمح لها القيام بأعمال اقتصادية فنية أو الارتقاء الى مراتب ادارية حساسة في المؤسسات والمشاريع.

- نظرة المجتمع تجاه جمع الثروة والربح المادي: هناك علاقة قوية بين نظرة المجتمع تجاه جمع الثروة والربح المادي وبين النمو الصناعي والتجاري فيه. فالمجتمعات التي تحرم الربح التجاري ولا تشجع جمع الثروة الدنيوية فانها تعرقل التطور والنمو الاقتصادي. فتحريم الفائدة (Interest) على الأموال المدخرة أو المقترضة مثلاً يحول دون نمو بيوت المال والمصارف التجارية التي تتعامل بها.

- الموقف تجاه الطرق العلمية: ان عصرنا هذا يتميز باكتشافاته وأبحاثه

ودراساته العلمية. والمجتمعات التي تأخذ موقفاً سلبياً تجاه استخدام الطرق العلمية في تنمية اقتصادها فانها تختلف عن الدول الأخرى التي تأخذ حياله موقفاً إيجابياً.

- الموقف تجاه المخاطرة (Risk) : ان الحياة الاقتصادية مبنية على تنبؤ المستقبل، وبمعنى آخر فهي مبنية على الغموض في كثير من الأحيان. وبالرغم من هذا الغموض فان مدير المشروع والمسؤولين فيه يتخذون القرارات التي تتناسب وتقديراتهم لظروف المستقبل. فهم يخاطرون بحياة المشروع وبحياتهم وسمعتهم المهنية. فالمجتمعات التي تقف موقفاً سلبياً من عامل المخاطرة تختلف عن غيرها من الدول في مضمار الحضارة والتقدم. وتتصف الدول النامية باعتمادها على الأساليب التقليدية غير العلمية في حل مشاكلها الاقتصادية والاجتماعية بدلاً من الاعتماد على النفس واستخدام الطرق العلمية في تخفيض عامل المخاطرة من ظروف المستقبل.
- الموقف تجاه التغير (Change) : ان التغير لهو الشيء الطبيعي في حياة الانسان الاقتصادية والجسمية والعقلية والاجتماعية... وغيرها. ومع هذا فان هناك مجتمعات تؤثر التمسك بالتقاليد على اختلاف أنواعها دون تفحص لها لابقاء الصالح وطرح البالي منها. وفي كثير من الأحيان تقف التقاليد البالية حجر عثرة في سبيل التقدم الحضاري والاقتصادي.

٣) العوامل السياسية والقانونية (Political - Legal Conditions)

من المفروض أن تعمل المشاريع التجارية والصناعية في ظل نوع من البيئة القانونية والسياسية لتلك الدولة كغيرها من المؤسسات الاجتماعية الأخرى. فالقانون بشكل عام، ليس بالضرورة دائماً، يجب أن يطاع وأن تؤخذ العوامل السياسية بعين الاعتبار في قرارات المشاريع

الاقتصادية المختلفة. فعلم السياسة والقانون تعني بدراسة عمليات العناصر السياسية والقانونية في المجتمع بشكل عام، كما وأن هناك علوماً أخرى - كالاقتصاد وادارة الأعمال والاجتماع - تهتم بتأثير تلك العوامل على نواحي المجتمع المختلفة. وقد دلت الدراسات المختلفة أن العوامل السياسية والقانونية تؤثر بشكل مباشر على عمليات المشاريع الانتاجية من خلال تأثيرها على العناصر الأساسية للعملية الادارية. فأي قانون أو تشريع أو أي حادث سياسي يمكن أن يؤدي الى تغيير في طريقة استخدام العناصر الأساسية للعملية الادارية وبذلك فانه يؤثر مباشرة على كفاية المشروع الانتاجية. والأمثلة على ذلك كثيرة وواضحة. فقد توقفت الحركة الاقتصادية نسبياً في الولايات المتحدة في مناسبات سياسية عديدة وأهمها المواجهة مع كوبا ومصرع الرئيس كندي وحرب الستة أيام في الشرق الأوسط. ومع أنها حوادث سياسية الا أن تخوُّف رجال الأعمال أدى الى تغيير استخدام العناصر الاساسية للعملية الادارية. ويتضمن بحث العوامل السياسية والقانونية ما يلي :-

- الطرق القانونية :- تتضمن القوانين التجارية تشريعات في حقوق الملكية، وقانون العقود، وغيرها. ويبين القانون التجاري الاطار العام الذي يجب أن تعمل المشروعات بموجبه. ولهذا فان القانون التجاري يضع الأسس لنوعية التنظيم القانوني وكفايته وقدرته على التطبيق.

- القوانين التجارية المناسبة :- نوعية وكفاية وفعالية القانون التجاري، وقانون العمل وقانون الضرائب، وما يقدمه القانون العام من دعم للتجارة.

- سياسة الدفاع والسياسة العسكرية :- تأثير سياسة الدفاع والسياسة العسكرية على التطور الصناعي، والتنافس على القوى البشرية وغيرها من المواد الانتاجية.

- السياسة الخارجية :- تأثير السياسة الخارجية على أعمال المؤسسات الصناعية والتجارية فيما يتعلق بالقيود التجارية (Restrictions) ، والمساعدات الأجنبية ، والمكوس والجمارك والنقابات ، وغيرها .
- الجهاز السياسي :- أنواع الأنظمة السياسية الموجودة ، درجة المركزية أو اللامركزية ، درجة البيروقراطية فيما يتعلق بالعلاقة بين الصناعة والحكومة ، القوى (الجماعات) الضاغطة ومدى تأثيرها ، الأحزاب السياسية وفلسفتها .
- مرونة القانون :- الدرجة التي تتغير بها العراقيل التي تقف أمام تقدم المشاريع الاقتصادية وتطورها ، درجة امكانية تنبؤ تطبيق القانون والتأكد منها .
- الاستقرار السياسي :- تأثيره على الصناعة والتجارة والانقلابات والتغييرات الحكومية أو عدم الاستقرار لفترات طويلة من الزمن .

٤) العوامل الاقتصادية (Economic Conditions)

تؤثر العوامل الاقتصادية على كفاية المؤسسات التجارية والصناعية من خلال تأثيرها على كفاية العملية الادارية . ومما لا شك فيه أن العوامل الاقتصادية تتفاعل مع بعضها البعض بصورة مستمرة من أجل احداث الظاهرة الاقتصادية المعينة . والمشكلة هنا هي المقدرة على التعميم (Generalize) بما يشمل النظام الاقتصادي بأكمله . وقد أخذ علماء الاقتصاد في بحث وتحليل هذه العوامل منذ سنة ١٧٥٠م حيث اهتموا بالانظمة الاقتصادية وتركيبها والقيود التي تؤثر على عملية الانتاج .

ويعمل الاقتصاديون عادة على تحليل مثل هذه المشاكل من خلال النظام الاقتصادي بأكمله أو من خلال المشروع الذي يفترضون فيه ادارة

جيدة . لهذا فان التغير الاقتصادي ربما يؤدي الى تغير في الأسعار ويدفع المسؤولين الى أن يكيفوا أنفسهم بما يتناسب مع ذلك التغير. وعندما يتم تكيفهم للأسعار الجديدة يمكن عندها تحليل النتائج المترتبة عليه. لهذا فان التحليل الاقتصادي يهتم بنتائج العلاقة بين السعر والانتاج في ظل وجود تغيرات اقتصادية معينة تؤثر على عمليات الانتاج والتسويق. وسنقدم في الفقرات القليلة القادمة على تفصيل مبسط لجميع العوامل الاقتصادية وأهم مكونات كل منها التي تؤثر على العملية الادارية في اتخاذ القرارات المناسبة لنمو المشروع وبقائه في حلبة المنافسة الاقتصادية.

- الاطار الاقتصادي العام :- ويتضمن عوامل متعددة كتنظيم البلد الاقتصادي (اشتراكي، أو رأسمالي، أو خليط من النظامين)، وحقوق الملكية . . . وغيرها.
- النظام المصرفي المركزي والسياسة النقدية :- نظام البنك المركزي وعملياته بما في ذلك الرقابة على البنوك التجارية ومقدرته على ضبط مقدار النقد (Money Supply) ، وفعالية سياسة الدولة في استقرار الأسعار، واحتياطي البنوك التجارية والخصميات، ورقابة التسليف . . . وغيرها.
- السياسة المالية (Fiscal Policy) :- السياسة العامة التي تعتني بمصروفات الدولة، توقيت المصروفات، تأثيرها، المستوى العام للعجز المالي أو الزيادة في الدخل الحكومي أو التعادل، مجموع حصة مصروفات الحكومة من مجمل الانتاج القومي.
- الاستقرار الاقتصادي :- حساسية النظام الاقتصادي للتغيرات الاقتصادية من ازدهار أو كساد، استقرار الأسعار، الاستقرار في النمو الاقتصادي بشكل عام.
- نظام الاسواق المالية :- وجود الاسواق للأوراق المالية لتداول الأسهم

والسنـدات، درجة الامانة في هذه الاسواق، مقدرا فعاليتها وتأثيرها، حجم البنوك التجارية والدور الذي تلعبه في النظام الاقتصادي ويتضمن ذلـك سياسـة الاقـتراض وتوفر الأموال لتسليفها للمؤسسات التجارية والصنـاعية، توافـر مصادر تمويل مختلفة كمؤسسات التوفير ومؤسسات الاقتراض (Saving and Loan Associations) ، ومؤسسات التسليف الحكومية وشركات التأمين. . . وغيرها.

- توفـر عوامـل الانتـاج (Factor Endownment) :- توفر الآلات والمعدات والأرض (المـواد الـزراعية والمـواد الخام) بالنسبة للشخص الواحد من السكان (Per capita) ، حجم القوة العاملة ومقدرتها وكفايتها.

- حجـم السـوق:- مجمل القوة الشرائية، سوق التصدير الخارجية، حجم السوق المحلية، توزيع السكان جغرافياً وبالنسبة للدخل والعمر، أذواق السكان، السلع الاستهلاكية وغير الاستهلاكية (الانتاجية).

- التكـاليف الاجتـماعية:- توافـر مؤسسـات الخـدمـات العامة ونوعيتها كشركات الكهرباء والماء والاتصال السلكي واللاسلكي وشركات النقل والتخزين والاسكان. . . وغيرها.

٥) العوامل التيكنولوجية (Technical Conditions)

يتميز النصف الثاني من هذا القرن بشكل خاص بتقدم التيكنولوجيا واستخـدام الـطرق العلمية في حل مشاكل الانسانية. ويمكن القول أن المشاريع الاقتصادية هي أكثر المؤسسات الانسانية تأثراً بعوامل التيكنولوجيا فيجب أن تتوفر للمشروع الأيدي العاملة والآلات والتجهيزات الفنية التي تتنـاسب مع ذلك العصر. فلا يمكن أن ينتج المشروع سلعة ان لم تتوفر الآلات الضرورية لانتاجها. وبمعنى آخر فانه لا يمكن انتاج تلك السلعة ان لم تتـوفـر عوامـل التيكنولوجيا. ويقال أن شارلز بابيج في أوائل القرن

التاسع عشر كان أول من فكر بصنع الآلة الحاسبة البسيطة إلا أنه لم يستطيع صناعة جهاز الكومبيوتر بسبب عدم وجود المقدرة التيكنولوجية في ذلك الوقت.

فالعوامل التيكنولوجية تقرر في كثير من الأحيان مقدرة المشروع الانتاجية (Capacity) ، ونوعية السلع التي يمكن انتاجها والخدمات التي يمكن تقديمها، كما انها دون شك تقرر الجودة في الانتاج وغير ذلك من المميزات الهامة. وتتكون العوامل التيكنولوجية مما يلي :-

- الاطار التيكنولوجي العام: يتضمن أنواع المعرفة التيكنولوجية المتوفرة وجودتها والحاجة الى صناعة تعتمد على التيكنولوجيا المعقدة (المتقدمة).
- توفر التيكنولوجيا: نوعية التيكنولوجيا المتوفرة في البلد ومصادرها الانسانية (الآلية).
- المتطلبات التيكنولوجية وتوافقها مع المصادر التيكنولوجية المتوفرة: توافق نوعية التيكنولوجيا المتوفرة مع المهارات التيكنولوجية المتوفرة، الحاجة الى التدريب التيكنولوجي، الاعتماد على مصادر خارجية في تدريب الطاقات المحلية على التيكنولوجيا الحديثة.
- النظر الى التيكنولوجيا: نظرة المجتمع وشعوره العام تجاه التيكنولوجيا الحديثة، القيمة التي يضعها المجتمع على استخدام التيكنولوجيا.
- التفاعل بين المؤسسات: مقدار التفاعل التيكنولوجي بين المشروعات الاقتصادية في تعادل المعلومات الفنية والاختراعات التي تؤدي الى التقدم في هذا المضمار.

لقد بينا في الصفحات السابقة العوامل الخارجية التي يجب أن يأخذها المشروع بعين الاعتبار عند التخطيط واتخاذ القرارات. وهذه هي العوامل

التي لا يستطيع المشروع التحكم بها أو التأثير عليها بصورة فعالة. ولهذا فانه يجد نفسه مضطرا للتكيف والتعايش معها. واذا تغيرت هذه الظروف فلا بد للمشروع من التكيف من جديد. ولهذا فان المشروع يجب أن يحاول تنبؤ التغيرات التي تطرأ على محيطه الخارجي والتي تؤثر على عمله وكفايته. وكلما كان تنبؤه أقرب الى الصحة كلما كانت مقدرته أقوى في اعداد عدة التكيف والتعايش مع الظروف المتوقعة.

بَ) الظروف الداخلية للمشروع

Internal Conditions

وليست الظروف الخارجية وحدها هي التي تحتاج الى تنبؤ بسبب أهميتها وتأثيرها على سير المشروع، بل أن هناك ظروفاً داخلية يجب تنبؤها لانها تدخل في صميم وظيفة التخطيط وعملية اتخاذ القرارات. وتختلف الظروف الداخلية عن الظروف الخارجية التي شرحناها مسبقاً بأنها ظروف يمكن للمشروع السيطرة عليها والتحكم بها. فهي ظروف المشروع نفسه والتي تخضع لقرارات الادارة وتنتج معظمها من السياسة التي أقرتها تلك الادارة. فيمكن للمشروع عندئذ تحويلها وتعديلها كيفما يرى مناسبا. ويختلف تقسيم العلماء لهذه الظروف إلا أنه لا ميزة لأي من هذه التقاسيم على غيرها. ولهذا فسنقسم المشروع الى العوامل التالية :ـ

- عوامل المشروع الانتاجية (Productive Factors)
- عوامل المشروع البشرية (Human Factors)
- عوامل المشروع المالية (Financial Factors)
- عوامل المشروع الطبيعية (المادية) (Physical Factors)

١) العوامل الانتاجية (Productive Factors)

يقوم المشروع بوضع الخطط التي تتضمن أهدافه وتكفل تنفيذها ونجاحها. فان كل جزء من المشروع (دائرة أو قسم) يقوم على وضع خططه الخاصة ضمن الاطار الذي تحدده أهداف المشروع العامة. وهنا يمكن لكل جزء من المشروع أن يحدد العوامل الانتاجية التي يمكن تسخيرها بشأن

التوصل الى الهدف المطلوب، فيحدد عدد الآلات التي يجب استخدامها، والساعات التي يجب أن تعملها كل آلة، وعدد العمال لكل منها، وكمية المواد التي يجب استهلاكها، والمراحل التي يجب أن يمر بها الانتاج، والوقت اللازم للانتاج.

وكما ذكرنا سابقاً، أن المشروع لا يعمل في الفراغ. فهو وحده يتفاعل مع الوحدات الاقتصادية الأخرى في نفس الصناعة. لهذا فهو يقوم بتنبؤ حصته من السوق بناء على المعلومات المتوفرة التي تتعلق بالمنافسة وأذواق السكان، والمنتجات البديلة، وطرق التسويق المستخدمة... وغيرها. فمثل هذه المعلومات تنير للادارة الطريق في تنبؤ كميات الإنتاج المتفاوتة التي تتناسب وكل ظرف من تلك الظروف، ومن ثم تحديد العوامل الإنتاجية السالفة الذكر حتى يتمكن المشروع من التوصل إلى أهدافه المطلوبة. فعملية تنبؤ عوامل الإنتاج لا تتم بصورة عشوائية وإنما تبنى على أساس متين من المعلومات والحقائق الواردة من مصادر علمية موثوق بها.

وهناك مصادر كثيرة لاستقاء المعلومات والحصول على الحقائق الضرورية للتنبؤ. وأهم هذه المصادر هي :-

- الإحصاءات العامة: المعلومات الاحصائية التي تنشرها أجهزة الحكومة الاحصائية المختلفة في تقاريرها السنوية أو الدورية (شهرية، أو ربعية، أو نصف سنوية).
- غرفة الصناعة والتجارة: تقوم غرف الصناعة والتجارة بنشر معلومات بصورة دورية توضح فيها مجالات الصناعة والتجارة المختلفة مبوبة ومصنفة بصورة يسهل على المشروع الاستفادة منها.
- البحوث والدراسات الخاصة: يمكن أن يقوم المشروع بإجراء دراسات وبحوث تسويقية للحصول على ما يريده من معلومات. كما وأن هناك

مؤسسات خاصة تعمل في مجال جمع المعلومات بغرض بيعها للمشاريع والمؤسسات. أيضاً، كثير من الجامعات في الدول الراقية تقوم بدراسات خاصة بناء على طلب من المشاريع الصناعية والتجارية مقابل منح مالية يقدمها المشروع.

- سجلات المشروع الداخلية: وتعتبر أغنى مصادر المعلومات على الاطلاق. فإذا احتفظ المشروع بسجلات دقيقة ومرتبة ولفترة زمنية طويلة فإنها دون شك ستزود المشروع بكثير مما يحتاجه من معلومات تتعلق بساعات عمل الآلات والعمال، نفقات البيع، نفقات الشراء، كمية الشراء، عدد العمال، أعمارهم، ربح كل قسم من أقسام المشروع (أو الخسارة)، كمية العرض من المنتجات والطلب عليها خلال فترات زمنية مختلفة، نسبة دوران رأس المال، نسبة دوران العمال. . . وغيرها.

٢) عوامل بشرية (Human Factors)

يعتبر الاقتصاديون أن هناك أربعة عناصر إنتاجية - الأرض، العمال، المال، والادارة - وأن أهم هذه العناصر هو العنصر البشري. فمعظم المشاكل التي يواجهها المسؤولون في المشروع يكون سببها - العنصر الانساني - بصورة مباشرة أو غير مباشرة. لهذا فإنه من الضروري أن يعمل المشروع على تنبؤ هذا العامل الإنتاجي بأكبر ما يمكن من كفاية وحذر. فالمشروع يحتاج إلى أيد عاملة لتسيير أعماله، وعليه أن يتنبأ ظروف المستقبل في الصناعة وبالنسبة للطلب على منتجاته حتى يتمكن من استخدام العدد الكافي لسد حاجاته. ولكن الأيدي العاملة لابد وأن تحتاج إلى نوع من التدريب في المستقبل، فإنه يجب تنبؤ مقدار التدريب اللازم (التكاليف والزمن) لرفع مستوى العمال إلى درجة الكفاية.

وبالإضافة إلى التدريب فإنه من الضروري أن يقوم المشروع بالتنبؤ لما يحتاجه من قوى بشرية عاملة (عمال وإداريين). فالمشروع الصناعي والتجاري يحرص على سد الوظائف الشاغرة نتيجة ترك بعض العاملين وإنضمامهم إلى مشاريع منافسة، أو ترك العمل نتيجة لبلوغهم من التقاعد، أو لاصابتهم بحوادث صناعية، أو لمرض مزمن يمنعهم عن الاستمرار في العمل، أو لموت فجائي، أو أي سبب آخر. فعلى المشروع أن يأخذ جميع هذه الاحتمالات بعين الاعتبار عند التخطيط للقوة العاملة التي يحتاج إليها خلال الفترة الزمنية المقبلة.

وليست الأسباب السلبية هي الوحيدة التي تدعو إلى التنبؤ. فالأسباب الايجابية أيضا تهتم بعملية التنبؤ. فتوقع توسيع المشروع نتيجة للازدهار الاقتصادي يحتم عليه زيادة القوى العاملة على مختلف المستويات. وكذلك فإن نقل الموظفين أو ترقيتهم تؤدي إلى شواغر لابد من تعبئتها.

٣) عوامل مالية (Financial Factors)

إن توفر الأموال أمر ضروري لحياة المشروع واستمراره ونموه. فالمشروع يحتاج إلى أموال طائلة من أجل دفع الأجور وشراء المعدات والآلات ودفع النفقات الأخرى المختلفة (كهرباء، ماء، تأمين.. الخ). هذا بالاضافة إلى الأموال الضرورية لشراء المواد الأولية (مصنعة أو غير مصنعة) ولا يختلف اثنان على أن الادارة المالية الحكيمة هي التي تعمل على استثمار جميع ما يتوفر لها من أموال في استثمارات تعود على المشروع بأكبر ربح ممكن. لهذا فإنه من الضروري تقييم الاستثمارات الحالية وتنبؤ ظهور استثمارات أخرى جديدة وتنبؤ ظروف السوق المالية وإمكانية حصول المشروع على الأموال التي يحتاج إليها. فالمشروع لا يستطيع تحقيق أرباحه إن لم تتوفر له الأموال الكافية من أجل الانتاج ومن أجل الدعاية. فالدعاية

تثير الطلب على السلع التي ينتجها المشروع مما يؤدي إلى زيادة الانتاج وبالتالي زيادة المبيعات والأرباح.

ومن هنا نجد أن العوامل المالية داخل المشروع تتعلق بقرارات الادارة. فالادارة هي التي تقوم على توزيع ما لديها من موارد مالية بين أقسام المشروع المختلفة. وكلما كان التوزيع أقرب إلى المنطق العلمي كلما كانت النتائج أقرب إلى الصحة في تحقيق الأهداف المطلوبة.

عوامل طبيعية (مادية) (Physical Factors)

تعنى العوامل الطبيعية بموقع المشروع وتنظيمه الداخلي وترتيب الآلات والأجهزة وقربه من مراكز الخدمات والتسهيلات العامة. وهنا تظهر بوضوح أهمية القرارات الادارية بشأن اختيار الموقع المناسب للمشروع بحيث تتوفر له طرق المواصلات وقربه من مصادر المواد الأولية أو أماكن الاستهلاك وتوفر المرافق الصحية والمساحة الضرورية للقيام بالعمل خير قيام. بالاضافة إلى اختيار موقع المشروع فإن ترتيبه الداخلي يعتبر في غاية الأهمية من أجل تحقيق الهدف المطلوب. فالمشاريع الصناعية يجب أن ترتب مواقع الآلات والمعدات بشكل يسهل سير عملية الانتاج وإلى انتقال السلعة المنتجة من مرحلة إنتاجية لأخرى دون توقف وبأقل التكاليف. ولهذا يجب أن توفر جميع التجهيزات المساعدة كالرافعات والناقلات وأن توزع أو ترتب بطريقة تفي بالغرض المطلوب منها بأقصى كفاية ممكنة.

ومن هنا يتبين لنا أن عملية التنبؤ هي مجرد اجتهاد شخصي في تقدير ظروف المستقبل والتغيرات التي يمكن حدوثها. فإذا دعم هذا الاجتهاد بحقائق ومعلومات ودراسات علمية فإنه يرفع من شأن القرارات التي تتخذها الادارة ويعطيها حظاً أوفر من الصحة والنجاح. وأما التنبؤ الذي لا يعتمد على الطرق العلمية فإنه لا يتعدى إطار الحدس والتخمين. فالتنبؤ

العلمي الصحيح هو الذي يأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل التي تؤثر على سير أعمال المشروع ونجاحه. وتقسم هذه العوامل إلى عوامل خارجية لا يستطيع المشروع التحكم بها بصورة فعالة وعوامل داخلية تخضع لقرارات الادارة وسياستها. ويمكن القول بأن الادارة الحكيمة تتميز بقدرتها على التقييم الصحيح لكل من العوامل الداخلية والخارجية والتوفيق بينهما.

فوائد التخطيط

لقد أصبح من الواضح الآن أن التنبؤ هو الحجر الأساسي لوظيفة التخطيط كما أنه من الواضح أيضاً أن التخطيط الجيد يقوم بدور فعال في نجاح المشروع وتحقيقه لأهدافه المطلوبة. ويمكن هنا ذكر بعض المزايا الهامة:

١) مواجهة المنافسة

إن التخطيط الجيد يساعد المشروع على مواجهة المنافسة والبقاء في حلبة السباق مع المشاريع الأخرى التي تزاول نفس النشاط. فالتخطيط يساعد المشروع في إضافة سلع جديدة، أو إدخال تغييرات على السلع الحالية، أو إحداث تغييرات في طرق العمل أو حذف بعض السلع التي ثبت عدم جدواها الاقتصادي وأن جميع هذه العوامل تعتبر السر الأساسي في نجاح الادارة الحديثة وتقدمها.

٢) مواجهة التغيرات الطارئة

إن التخطيط الجيد يساعد المشروع على تحمل التغيرات المفاجئة وتخفيف وطأتها. فالمشاريع التجارية والصناعية تتعرض إلى ضغوط اقتصادية متعددة عن طريق التغيرات المفاجئة التي تطرأ على النظام الاقتصادي فقد يجد المشروع أنه من الضروري إجراء تعديل سريع على إحدى سلعه نتيجة لتغير أذواق المستهلكين، أو ظهور منافس قوي، أو انحطاط مفاجىء في النشاط الاقتصادي. فالتخطيط الجيد هو الذي يمكن المشروع من إجراء مثل هذا التغيير دون أي اضطراب للعملية الانتاجية ودون أن يحمل المسؤولين والفنيين ورجال التسويق والاعلان مشاق كبيرة.

٣) التنسيق بين الادارات المختلفة

التخـطيط الجيد هو الذي يفسح المجال للتنسيق بين جهود أقسام المشروع المختلفـة حتى تتمكن من إنجـاح مهـماتها بأقصى كفاية ممكنة. ويعمـل التنسيق على استمـرارية الانتـاج بين إدارات المشروع المختلفـة والتقليل من الازدواجية والتكرار في العمل ويزيد في كفاية استخدام الموارد الإنتاجية.

٤) توحيد الأهداف

يعني توحيد الأهداف بوظيفتي الارشاد والرقابة. فالخطة هي الدليل الصحيح والمرشد الفعال لجميع الأفراد العاملين في المشروع بحيث يتعرف كل فرد على مقدار مساهمته في تحقيق هدف المشروع العام. وكذلك تعمل الخطة كأساس للرقابة حيث تقاس نتائج النشاطات الفعلية بالنتائج المتوخاة في الخطة. ثم تتخذ الاجراءات الضرورية لتصحيح الأخطاء التي نجمت عن التنفيذ الفعلي لها.

خصائص الخطة الجيدة

تتميز الخطة الجيدة بالخصائص التالية:

١) وضوح الهدف: أن يكون للخطة هدف واضح محدد. فالخطة هي الدليل الذي تسير على ضوئه أعمال المشروع. فإن لم يكن للخطة هدف واضح ومحدد فإن المشروع بأسره يأخذ بالتخبط مثله مثل السفينة التائهة عبر البحر لا تعرف مدى بعدها عن الشاطىء أو الاتجاه الذي يقع فيه الميناء.

٢) المرونــة: يعيش المشروع حياة تتصف بالتغير والتطور المستمر تبعـا للتغـيرات التي تطرأ على المجتمـع الـذي هو جزء منـه. ولكن هذه التغـيرات في حياة المشروع يجب أن تتم بأقصى ما يمكن من السـلامـة والهدوء، فمرونة الخطة تسهل على المشروع احداث التغييرات الضرورية لتحقيق هدفـه دون إعاقة لسير عمله أو زيادة في التكاليف. فكلما كانت الخطة مرنة كلما أفسحت المجال أمام المشروع للتكيف بما يتلاءم وظروف المستقبل.

٣) البساطــة: إن الخطة هي الدليل الذي يسترشد به جميع العاملين في المشروع من أجل تحقيق الهدف المطلوب. لهذا فإنه من الضروري أن تتميز الخـطة بالسهـولـة حتى يسهل فهمها من قبل جميع من يعنيهم أمر تطبيقها على جميع المستويات الادارية والتنفيذية.

٤) تحديد مستويات العمل: تقوم الخطة الجيدة على تحديد مستويات العمل، حيث ان تنفيذ الخطة (أو التوصل إلى الهدف) يتطلب مساهمة جميع الأفراد العاملين في المشروع. ولهذا فإن الخطة العامة تتفرع إلى خطط عديدة تتنـاسب مع مستـويات الـدوائـر (Divisions) والأقســام (Department) والمجمـوعات (Groups) والأفراد (Individuals) فيعمل الفرد على تنفيذ الجزء

الموكل إليه من خطة الدائرة والتي تعتبر جزءا من الخطة العامة للمشروع.

٥) **تحقيق التوازن**: تعمل الخطة الجيدة على تحقيق التوازن في جميع أعمال المشروع وبين أقسامه المختلفة. فيجب أن يحقق المشروع توازناً في استثمار أمواله (داخليا أو خارجيا) وفي توزيع عناصر الانتاج المادية والبشرية حتى يتمكن من تحقيق أهدافه المطلوبة.

الفصل الثاني
التنظـــيم

مقدمـة

التنظيم الرسمي للمشروع

- تقسيم العمل
- احداث الأقسام
- العلاقات التنظيمية
- طرق التنظيم
- السلطة والمسؤولية
- المركزية واللامركزية
- المستشارون
- اللجـــان

العنصر الانساني

- العادات والأدوار
- الجماعات غير الرسمية
- الاحتياجات الانسانية
- نطاق الاشراف

تطوير التنظيم

خصائص التنظيم الجيد

الفصل الثاني
التنظيـــم
Organizing

مقـــدمـــة

يعتـبر التنـظيم الوظيفة الثانية المهمة بين الوظائف الادارية، وهي تلازم عملية التخطيط وتعادلها في الأهمية. فهي عملية أساسية تحتم على المدير أن يقوم بالجمع والتوحيد بين أعمال مرؤوسيه أو بتقسيمها الى أجزاء ومهـام كي يتمكن من تحقيق أهـداف المشروع. فبينـما يتكفل التخطيط بالأعمال التي تقود تحقيق الأهداف فإن التنظيم يتكفل باعداد الجهاز اللازم لانجاز تلك الأعمال وتوزيع الواجبات بين العاملين بما يحقق التنسيق بين جهودهم لتحقيق الأهداف المرجوة. فالتخطيط والتنظيم عمليتان رئيسيتان تكمـلان بعضهما البعض فليس هناك تخطيط دون تنظيم كما أنه لا يوجد تنظيم دون تخطيط. فبينما تعمل الخطط على تحقيق هدف معين كانتاج سلعة أو تقديم خدمة يعمل التنظيم على اتخاذ الاجراءات اللازمة للتنسيق بين جهـود عناصر الانتاج البشرية منها وغير البشرية من أجل تحقيق اهداف الخطة بأعلى كفاية ممكنة.

وتختلف أهداف المؤسسات باختلاف أنواعها. فشركات الطيران مثلاً تهدف الى تقـديم الراحة للمسافرين وسرعة التنقل بين بلدان العالم بأقل تكلفة ممكنة. وأما الشركات الصناعية المنتجة للآلات الحاسبة فتهدف الى صنع آلات تؤدي الى اقتصاد في العمل (Labor - Saving) . والمطعم الجيد

يهدفَ الى تقديم الطعام والخدمة الجيدة. ففي جميع الحالات السابقة نجد أن الأهداف النهائية لهذه المشاريع هي تزويد المستهلك بالسلع والخدمات التي يحتاجها. وهنا يلعب التنظيم دوره الأساسي في تحديد الوظائف الأساسية لكل نوع من هذه المشاريع وتقسيم كل من الوظائف الى أعمال ومهام أصغر فأصغر ثم التنسيق بين هذه وتوفير الأجهزة البشرية وغير البشرية اللازمة لأدائها بأعلى كفاءة وأقل تكلفة.

وقد أصبح واضحاً في عصرنا هذا أنه لم يعد في مقدور الفرد وحده أن يقوم بإدارة شؤون المؤسسة الاقتصادية الحديثة، بل أنه يحتاج الى مساعدة شخص أو أكثر. لهذا فقد أصبح المدير (المسؤول) بحاجة الى نوع من التنظيم. فيقوم بتوزيع العمل بينه وبين مساعديه ويبين علاقاتهم بعضهم ببعض، ويحدد السلطات والمسؤوليات لكل منهم بشكل يساعد على أداء العمل بأعلى قدر ممكن من الكفاءة. ومما لا شك فيه أن المسؤول عن إدارة المنشأة يحتاج الى خريطة تنظيمية (Organization Chart) توضح تكوينها الداخلي والعلاقات الرسمية القائمة بين أجزائها المختلفة. وتعمل الخريطة الصحيحة، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، على توضيح ما يلي:-

(١) تقسيم المنشأة الى ادارات وأقسام ومجموعات حسب طبيعة العمل ليسهل إدارتها.

(٢) بيان مراكز السلطة وما يترتب عليها من علاقات بين الادارات والأقسام المختلفة في المنشأة.

(٣) بيان مراكز اتخاذ القرارات الرئيسية والفرعية نتيجة للسلطات الممنوحة لهذه المراكز.

(٤) توضيح طرق الاتصال الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين في أقسام المنشأة المختلفة.

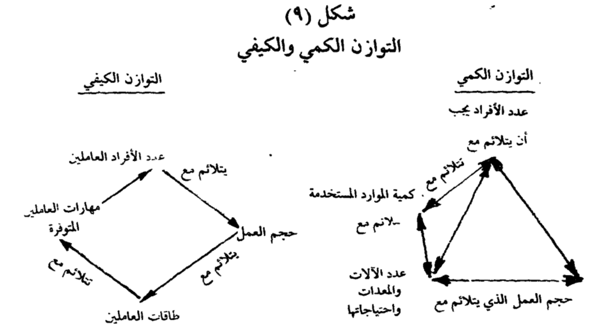
وقد يسهل علينا دراسة وظيفة التنظيم اذا تم ذلك من زاويتين متكاملتين. فالزاوية الأولى تبحث في شكل المنشأة الهرمي وتكوينها الرسمي (Formal Structure) من حيث التخصيص وتقسيم العمل. والزاوية الثانية تبحث في دور العنصر الانساني (Human Factor) في عملية التنظيم من حيث الجماعات غير الرسمية والاحتياجات الانسانية. وسنعمل في الصفحات التالية على شرح مبسط لتلك التفاعلات التنظيمية المختلفة ـ الرسمية منها وغير الرسمية.

وليس التنظيم من المخترعات أو الابتكارات الحديثة بل هو غريزة إلهية في مخلوقاته ويمارسونها دون تفكير. وهناك دلائل كثيرة على فطرية التنظيم حيث نجدها على أعلى المستويات بين مجموعات النمل والنحل كما ورد ذكرها في القرآن الكريم. وكذلك الأستاذ الذي يثني على الطالب بأنه منظماً والزائر الذي يثني على ربة البيت بأنها مرتبة (أي منظمة) بمعنى أنها تضع كل شيء في موضعه الملائم أو أنها تقوم بواجباتها بطريقة تستطيع من خلالهاتوفير أعلى مستوى من الراحة والسعادة لأسرتها وبأقل جهد ممكن. فالتنظيم إذن هو «نشاط اجتماعي مستمر عن وعي وادراك يعمل على التنسيق بين الجهود المختلفة ـ بشرية أو غير بشرية ـ في مجال معين من أجل تحقيق هدف متفق عليه». ونخلص من هذا التعريف الجامع بأن التنظيم هو عملية اجتماعية يقوم بها الفرد بوعي وإدراك للتنسيق بين مجهودات أعضاء التنظيم من القوى العاملة من ناحية وبين الآلات والمعدات وتخصصات كل منها. فالتنظيم (الرأسي) يعمل على ترتيب الأعمال في حلقات متتابعة يتم تنفيذها بالتوالي وأن تنفيذ أي حلقة منها يتوقف على إتمام الحلقة التي سبقتها. وقد يوضح الشكل رقم (٩) هذا الترابط التنسيقي والذي يسمى «بالتوازن الكمي» عندما يعنى بالمقاييس الرقمية، ويسمى «التوازن الكيفي» اذا عني بالمقاييس الكيفية[١].

---

(١) د. محمود عساف، مصدر سابق، الفصل التاسع.

شكل (٩)
التوازن الكمي والكيفي



وأما التنظيم الأفقي فهو الذي يضمن التكافؤ والتوازن بين الأجزاء المختلفة بحيث تكمل بعضها بعضاً تبعاً لارتباطات وعلاقات محددة. فقد يقوم أحد الأجهزة بإتمام جزء معين ويقوم جهاز آخر بإتمام جزء آخر، وجهاز ثالث بأتمام جزء ثالث وهكذا في إطار علاقات تربط هذه الأجزاء مع بعضها بصورة مسبقة فلا تتضارب جهودها ولا تختلف في الهدف الذي تسعى لتحقيقه.

أولا : التنظيم الرسمي للمشروع

Formal Organization Structure

لقد أدت التجارب العديدة والخبرات عبر السنوات الطويلة إلى أفكار وآراء مختلفة. وقد برهنت هذه الأفكار كفايتها وفعاليتها في إنجاز الوظائف الادارية عندما وضعت موضع التطبيق في المشاريع الاقتصادية. وبالرغم من الفوائد التنظيمية القيمة لتلك الأفكار فإنها أثارت العديد من التساؤلات المتعلقة بتوزيع العمل كالسلطة والمسؤولية واستخدام المستشارين والجماعات الرسمية وغير الرسمية... وغيرها. وللاجابة على هذه التساؤلات فإننا سنقوم خلال الصفحات القادمة بدراسة موجزة للمواضيع التالية:

تقسيم العمل **(Division of Work)**

- أحداث الأقسام (Departments)
- العلاقات التنظيمية (Organization Relationships)
- طرق التنظيم في الادارات (Patterns for Departmentation)
- السلطة والمسؤولية (Authority & Accountability)
- المركزية واللامركزية (Centralization & Decentralization)
- المستشارون (Staff)
- اللجان (Committees)

العنصر الانساني **(Human Factor)**

- العادات والأدوار (Customs and Roles)
- الجماعات غير الرسمية (Informal Groups)
- الاحتياجات الانسانية (Human Needs)
- خصائص التنظيم الجيد

أ) تقسيــم العمــل

(Division of Work)

١) أحـداث الأقسـام

(Departmentation)

يعتمـد نجـاح المشروع الاقتصـادي على مقدرة المسؤولين فيه على تقسيم الأعمال المختلفة في وحدات تكاملية مفيدة. وبمعنى آخر فإن نجاح المشروع يعتمد على مقدرة المسؤولين في إحداث وحدات ادارية (Departments) تجمـع كل منها بين المهام والأعمال المختلفة التي توجد بينها علاقات وروابط متينة. وقد تعرف المفكرون القدماء على أهمية التنظيم في رفع الكفاية الانتاجية وذكر أرسطو طاليس في كتابه الثاني من «نظرية السياسة»:

"Where the state is large, it is in accordance with the constitutional and democratic principles that the offices... should be destributed among many persons... Any action familiarized by repetition is better and sooner performed..." (١)

ويتفق الكتـاب الإداريون أن أعـمال المؤسسـة الاقتصـادية يمكن تقسيمها الى قسمين رئيسيين: الأول هو النشاطات التنفيذية (Operating Work) الـتي تتـضـمن عمليات الانتـاج وتشغيل الآلات والبيع والشراء والمحـاسبـة، والثـاني هي النشاطات الادارية (Managerial Work) تتضمن عمليات المراقبة والاشراف والتوجيه والتخطيط لنشاطات الآخرين. ومما لاشك فيه انه يترتب على المسئولين في المستويات المختلفة من المشروع أن

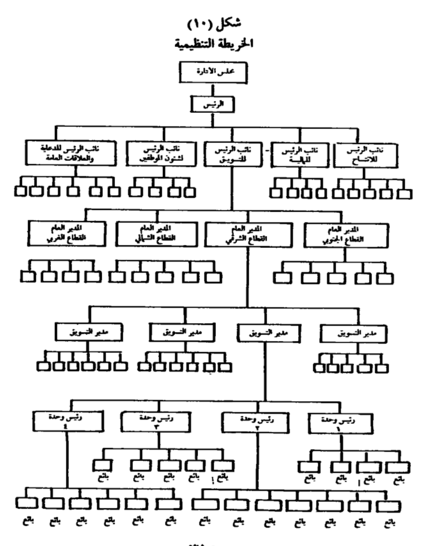
---

(١) Aristotle, Treatise on Politics, Book2, chapter11. Quoted from newman Summer and Warren. The Process of management (Englwood Cliffs, New Jersey: Prentice - Hall, Inc., 1967), p. 43.

يقوموا بتقسيم الأعمال (Operations) التي تقع ضمن سلطاتهم الى وحدات أصغر فأصغر حتى يمكن في النهاية تعيين العمل إلى عامل واحد. فرئيس المشروع مثلا يقوم بتوزيع أنشطة المشروع الى ادارات رئيسية، ثم يقوم رئيس كل إدارة على حدة في توزيع الأنشطة التابعة له على رؤساء القطاعات (Sections) وكل منهم يقوم بدوره في توزيع العمل على رؤساء الدوائر ومنهم الى رؤساء الأقسام أو الوحدة التنفيذية ثم الى العامل نفسه الذي يقوم بانجاز المهام التي عهد أمر تحقيقها إليه. وتوضح الخريطة التنظيمية (شكل ١٠) طريقة توزيع العمل في إحدى الشركات الكبيرة. فقد قام رئيس المشروع بتوزيع عمله بين نوابه الخمسة (الانتاج، المالية، والتسويق.. وغيرها).

شكل (١٠)

الخريطة التنظيمية



وقام كل منهم بدوره في توزيع ما عهد إليه بين مرؤوسيه. فنائب الرئيس لشئون التسويق مثلا وزع ما عهد إليه من أعمال تسويقية بين مدراء القطاعات المختلفة. واستمرت عملية التسلسل في توزيع الأعمال من الرؤساء الى المرؤوسين (الى مدراء التسويق في المناطق، ومنهم الى رؤساء الوحدات، ثم الى البائع المختص بتسويق سلعة معينة وبسعر محدد وفي منطقة معينة).

ومما هو جدير بالذكر أن تقسيم العمل في المشروعات الاقتصادية يتأثر بعوامل بيئية عديدة كالتغير في الأسواق أو القوانين الحكومية (كالتأميم مثلاً) أو ظهور تيكنولوجيا جديدة أو تحول في المنافسة.. وغيرها. ويمكن أن تشير التنبؤات الاحصائية الى مدى تلك التغيرات وسرعتها. ولهذا فإن المشروع الاقتصادي الذي يرغب في الاستمرار بصورة فعالة عليه أن يقوم بتعديل في تنظيمه الداخلي بين الفترة والفترة أو إعادة التنظيم تبعاً للحاجة التي تمليها عليه ظروفه الجديدة.

يمكن تقسيم الظروف البيئية التي تؤثر على المشروع الى قسمين رئيسيين: الأول يتضمن التغيرات الرئيسية (كتغير محسوس في الأسواق أو التيكنولوجيا) التي تحتم على المشروع اتخاذ الاجراءات العاجلة في جهازه التنظيمي الذي يضمن التأقلم السريع مهما كلف الثمن، والثاني يتضمن التغيرات البيئية العارضة والتي تحدث على مراحل ولا تحدث بحد ذاتها حاجة ملحة للتأقلم، وهنا يقوم المشروع ببعض التعديلات الجزئية في هيكله التنظيمي بين فترة وأخرى دون إحداث ضجة بين المسئولين أو عرقلة للعمل. إلا أن التغيرات البسيطة (من النوع الثاني) يكون لها تأثير ملموس مع مرور الزمن في تغيير هيكل المشروع التنظيمي الأصلي وقد تؤدي الى إحداث نزاع وحزازات بين المدراء والمسؤولين. وقد تعرف الأساتذة نيومان

وسمروورن[1] على خمسة عوامل قد تكون سببا للنزاع الداخلي بين المسؤولين.

ـ من يعمل؟ وماذا يعمل؟

ينشأ النزاع بين الأشخاص عندما تكون الواجبات غير محددة بوضوح تام. فالأشخاص لا يقومون بأعمالهم بالكفاية المطلوبة إن لم تكن واجباتهم محددة ومعروفة. فالمدير العام مثلا الذي تفوق أفكاره في تقدمها أفكار الأشخاص الآخرين العاملين في المشروع سيجد صعوبة في تنفيذ أفكاره. فقد يكون هذا المدير قد تعرض لخبرات جيدة في استخدام الكومبيوتر في عمليات البيع والانتاج إلا أن محاولته في ادخال الكومبيوتر للمشروع قد تؤدي الى إثارة حزازات مع مديري البيع والانتاج بسبب تفكيرهما التقليدي الذي لم يرتفع الى مستوى تفكير المدير العام، ويعتبرون تصرفاته هذه تدخلاً في مجالات عملهم.

ـ حماس الشخص لدائرته.

إن حماس المدير لتحقيق أهداف دائرته كثيراً ما تدفعه الى محاولة توسيع نطاق اعمالها. فحساب البيع الأجل (Credit) مثلا قد يؤدي الى تزاحم ونزاع بين مدير المبيعات ومدير المحاسبة حيث يحاول كل منهما وضع الحساب تحت أمرته. فمدير المبيعات يفترض بأن ادارته هي أقرب الادارات الى المستهلك وأعرفها بأحواله بسبب اتصالها المباشر به، ولهذا فإن حساب البيع بالدين يجب أن يكون ضمن نشاطاتها وخاصة أنها تستخدم البيع بالدين كوسيلة لزيادة حجم المبيعات. ويعمل مدير المحاسبة بدوره على تبرير وضع حساب البيع بالدين تحت اشرافه لأن دائرة المحاسبة هي المختصة بالحسابات بما في ذلك حساب البيع بالدين، كما أنه من الممكن أن تقوم دائرة المبيعات باستخدام البيع كوسيلة لزيادة حجم المبيعات دون تحفظ مما

(1) Newman, Summer and Warren ، نفس المصدر السابق، ص ٤٥-٤٩.

يؤدي الى خسارة فادحة للمشروع.

- **التدخل في أمور الآخرين.**

يقوم بعض المسؤولين أحيانا بالتدخل في شؤون الأقسام الأخرى مما يثير النزاع بينهم وبين المسؤولين في تلك الأقسام. وقد يدافع هؤلاء المسؤولون بأن الضرورة كانت الدافع الأساسي في تدخلهم وانتهاكهم حرمة نظام السلطة. ولكن مهما كانت الأسباب فإنهم بعملهم هذا قد زرعوا بذور الفوضى والضغينة والنزاع مع زملائهم من المسؤولين، ومدير الانتاج الذي يجد أن بعض آلاته وبعض عماله عاطلون عن العمل بسبب انخفاض الطلب على السلع التي ينتجها المشروع قد يقوم باتصالات شخصية بالأسواق للحصول على طلبات جديدة. إلا أنه بعمله هذا يكون قد اعتدى على سلطة مدير المبيعات الذي عهد إليه أمر البيع والاتصال بالأسواق.

- **بناء أمبراطورية.**

يطلق هذا التعبير على الشخص الذي يحاول توسيع نطاق سلطته على حساب الغير. ففي المشروعات الاقتصادية قد يقوم أحد المسؤولين بمحاولة الضم تحت أمرته اجزاء تابعة لأقسام أخرى. فمدير قسم ملابس الرجال في إحدى المؤسسات الكبيرة قد يعمل على اقناع المدير العام بضرورة ضم ملابس الأولاد وذلك لأن الأولاد هم رجال صغار يعملون دائماً على تقليد آبائهم في الملبس. ولهذا فإن الرجل الذي يشتري لنفسه بدلة يسهل اقناعه بشراء بدلة لولده خاصة إذا كان الأبن في صحبة أبيه. وبعد اتمام الضم بفترة من الزمن قد يعود هذا المسؤول الى المدير العام ليطلب منه ضم قسم ملابس الأطفال حيث انه يصبح بمقدوره أن يقدم ملبوسات للذكور من أفراد العائلة في مختلف مراحل حياتهم. وبعدها يعود المسؤول ليطالب بضم قسم «العاب الأطفال» حيث أن الطفل يجد تسلية أثناء وجوده في المحل مما يجبر والده على الشراء... وهكذا. فهذا المسؤول قد عمل امبراطورية لنفسه

داخل المؤسسة، وقد آثار عمله هذا غضب زملائه ودفعهم الى عدم التعاون معه.

- اتصاله بالمسؤولين في المستويات العليا.

إن مقـدرة الشخص على الاتصال مباشرة بالمسؤولين في المستويات العليا يضفي عليه نوعاً من الأهمية في المشروع. فكثيراً ما يدور النقاش في قسم الهندسة بضرورة فصل القسم عن دائرة الانتاج وأن يقدم رئيس القسم تقاريره للرئيس مباشرة. كما يدعي قسم الدعاية أيضا ضرورة فصله عن دائرة المبيعات وتكوينه وحدة مستقلة تتعلق بالرئيس مباشرة. وقد يعلل هذا السلوك لشعـور المسؤولين أن أعمالهم مهمة وأنها تحتاج الى انتباه أكثر من السابق. فالمسؤولين في المستويات العليا من ناحية، ولاهتمامهم في حصول القسم على مكانة رفيعة ومركز مرموق في المشروع من ناحية أخرى. إلا أنهم بسلوكهم هذا يسيئون لزملائهم في دائرة الانتاج أو المبيعات.

التطور التاريخي في إحداث الأقسام:

يرجع تاريخ التنظيم في احداث الادارات والأقسام (Departmentation) الى العصور القديمة. فقد استخدمها اليونان والرومان والعرب وغيرهم في حكم امبراطورياتهم أو تنظيم جيوشهم. غير أن ذلك لم يطبق في المشروعات الاقتصادية بشكل عام إلا بعد نشوء الثورة الصناعية بسبب صغر حجم المشاريع وضعف امكاناتها الانتاجية. ومن الملاحظ أن معظم الكتاب والمتحدثين في الادارة في بداية هذا القرن كانوا يفترضون أن التقسيم الـوظيفي (Functional Division) هو أفضل سبل التنظيم الممكنة، حيث أن التخصص (Specialization) في أداء عمل معين يؤدي عادة الى رفع الكفـاية الانتـاجية. فكلما ضاق مجال التخصص كلما ارتفعت الكفـاية الانتاجية أكثر فأكثر.

وليس تفكير هؤلاء الكتاب بالشيء الغريب بسبب انجرافهم في تيار الأفكار الاقتصادية التي تؤكد أهمية التخصص في تقسيم الأيدي العاملة (Division of Labor) وقد أكد تايلور أهمية التخصص في جميع أبحاثه ودراساته في الادارة العلمية، كما أنه ركز على تحديد مجال العمل ما أمكن اعتقاداً منه أن ذلك يؤدي الى أداء العمل بصورة أفضل، وبالتالي رفع الكفاية الانتاجية. وليس هناك مجال للشك أن المشروعات الاقتصادية في الدول المتقدمة قد أخذت بانتاج كميات كبيرة من السلع وبتكاليف منخفضة نتيجة لاستخدامها مبدأ التخصص الوظيفي.

إلا أن النظرة التنظيمة الحديثة أخذت نوعا من التوازن والاعتدال بسبب ظهور اتجاهين جديدين. الاتجاه الأول يدعو الى تقسيم الوظائف بشكل يضمن العمل الجماعي (Team Work) وبنفس الوقت يحدد مجال العمل الذي يكلف الفرد بانجازه. إلا أنه أصبح من المتعذر على المسؤول خلق جو من التعاون الجماعي عند تحديد أعمال الفرد بصورة ضيقة، وأصبحت مساوىء هذا التنظيم تفوق كثيراً منافعه المتوخاة، وقد دلت الدراسات العلمية وخبرات المؤسسات الكبيرة أن تقسيم العمل الى وحدات كبيرة مستقلة نسبياً (Decentralization) في انتاجها ومبيعاتها ودعاياتها وموظفيها (كما هو الحال في تقسيم مؤسسة جنرال موتورز الى قسم الشفروليه، والكاديلاك والبويك.. وغيرها) يؤدي الى التعاون الجماعي في تحقيق الهدف المطلوب بشكل يفوق كثيراً عمل الفرد وتخصصه في مجال معين.

والاتجاه الثاني يدعو الى التنويع في نشاطات الفرد. فقد دلت التجارب العديدة منذ الحرب العالمية الثانية الى أن انتاجية الأفراد الذين يتعرضون إلى مجالات مختلفة من النشاطات قد فاقت إنتاجية الأفراد الذين تخصصوا في مجال عمل واحد. كما دلت تلك التجارب الى أن التوسع في العمل (Job Enlargement) قد أبدى فعاليته بصورة واضحة عندما أتيح المجال

للعامل أو المجموعة (Group or Team) للقيام بالعمل من البداية حتى النهاية.

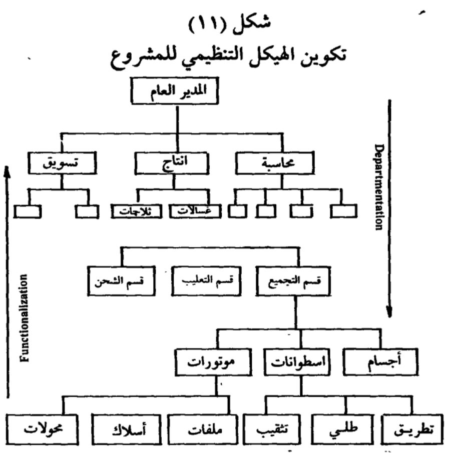
ويتضح مما ذكرناه سابقاً أنه ليس هناك ثمة طريقة سحرية مفضلة في تقسيم العمل، وعلى المدير أن يفكر ملياً في كيفية توزيع العمل بين مرؤوسيه. إلا أن هناك بعض الاقتراحات التي يمكنه الاستئناس بها من أجل التوصل الى قرار أفضل.

١) التقسيم من أعلى الى أسفل أو من أسفل الى أعلى

(Top-down and Bottom-up Division)

هناك طريقتان لتقسيم العمل. الطريقة الأولى هي التقسيم من أعلى الى أسفل كما تكلمنا عنها في الفقرات السابقة. وتنص هذه الطريقة بأن إحداث الوحدة الادارية (Departmentation) يقوم على تقسيم مجموع العمل الى وحدات رئيسية تتجانس أنشطتها وتترابط بشكل تكاملي يؤدي الى تحقيق الهدف العام. ثم تقسم هذه الوحدة الرئيسية الى وحدات أصغر وأجزاء أصغر فأصغر من حيث شمولية العمل وأهميته انتهاء بمهمة العامل البسيط على أدنى المستويات. والطريقة الثانية تنص على التجميع بدلاً من التقسيم (Functionalization) في إحداث الوحدات العاملة. وهنا نبدأ من الأسفل ونتجه الى الأعلى. فتجمع الأنشطة البسيطة المختلفة في وظيفة (أو مهمة) يقوم بها عامل واحد، ثم تجمع وظائف عدد من العمال التي تربطها علاقات معينة في قسم واحد، وتوضع الأقسام المترابطة مع بعضها في دائرة واحدة، ويوضع العمل جميعه في النهاية تحت اشراف رئيس واحد. فبينما تأخذ الطريقة الأولى في تقسيم العمل الكلي الى أجزاء أصغر متجهة الى الأسفل، تأخذ الطريقة الثانية في تجميع الأجزاء الى وحدات أكبر وتتجه الى الأعلى. ويوضح شكل (١١) التالي هذين الاتجاهين بصورة جزئية.

شكل (١١)
تكوين الهيكل التنظيمي للمشروع



٢) الوحدات الرئيسية والوحدات المؤازرة (Primary and Auxiliary Units)

عندما يقوم المسؤول في تقسيم العمل عليه أن يميز بين الأقسام المختلفة من ناحية أهميتها. فبعض هذه الأقسام تحتوي على عمليات أساسية أكثر من البعض الآخر، ولهذا فإنها تصبح وحدات أساسية لنجاح المشروع أكثر من غيرها من الوحدات. ويجب أن يكون هذا التمييز واضحاً وعملياً حتى يتمكن المشروع من تحقيق أهدافه. فمن الممكن أن يقوم المشرف مثلا على تقسيم العمل الى وحدات (أقسام أو ورشات) تقوم كل منها بعمل تتميز فيه عن غيرها، أو أن يقوم المشرف بتقسيم العمل على أساس نوعية السلع المنتجة (غسالات، ثلاجات، مكيفات. . الخ). فهذه الوحدات هي الوحدات الرئيسية (Primary Units) التي لا يمكن للمشروع الصناعي بدونها أن يبقى على قيد الحياة.

وأمـا الوحدات (الأقسام) المؤازرة فإن وجودها يعتمد على أهمية ما تقدمه في تسهيل أعمال الوحدات الرئيسية. فمدير الوحدة الرئيسية قد يقوم بانشـاء وحدة (أو أكثر) مؤازرة للقيام بالمهام العرضية التي قد تشغله عن الانتباه لأعماله الرئيسية. فرئيس المشروع مثلا قد يعمل على خلق وحدات مؤازرة مستقلة «كـالخـدمـات القـانـونية» «والصيانة» «والعلاقات العامة» «وإدارة الأفـراد»... وغـيرهـا من أجـل رعاية مصالح المشروع القانونية وتقـديم الاستشـارة للمسؤولين فيه، ولصيانة الآلات والتجهيزات الفنية والأبنية حتى ترتفـع الكفـاية الانتاجية، وبناء علاقات طيبة مع المجتمع الذي يعمل فيه المشروع من أجل الحصول على عطف المجتمع ومؤازرته عند الحاجة. وإدارة الأفراد فهي تعمل على اختيار وتصفية المرشحين للعمل قبل تقديمهم للمسؤولين في الوحدات الرئيسية. فالمدير ليس لديه الوقت أو الخبرة في هذه المجالات ولهذا فهو يعهد القيام بكل منهما الى رئيس يعتبرها مهمتـه الأساسية ويعيرها جميع اهتمامه ورعايته. ومما هو جدير بالذكر أن الوحدة المؤازرة يجب أن ترتبط بالوحدة الأساسية التي تستفيد من خدماتها الى أبعد الحدود.

٢) العلاقات التنظيمية

Organizational Relationships

إن حريطة المشروع التنظيمية لا تبين أجزاءه وأقسامه فحسب بل أنها تدل على العلاقات القائمة بين العاملين فيه وتحدد صلاحيات ومسؤوليات كل منهم والطرق الرسمية التي يجب أتباعها حتى تنتقل المعلومات من شخص لآخر أو من مستوى إداري الى مستوى آخر صعوداً أو نزولاً. ويمكن تقسيم هذه العلاقات الى قسمين رئيسيين ـ علاقات رتبوية وعلاقات وظيفية ـ وتسمى عادة بالتنظيم الرأسي والتنظيم الوظيفي.

(أ) التنظيم الرأسي أو العلاقات الرتبوية

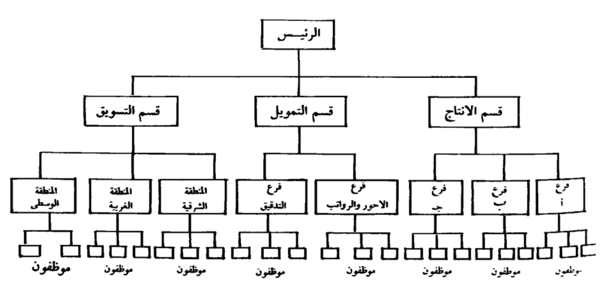
(Line Organization or Scalar Relationship)

تعرف العلاقة التي تربط بين العاملين بالمشروع (بدائرة أو قسم واحد) وفقاً لتسلسلهم الرتبوي بالعلاقة الرتبوية أو التنظيم الرأسي شكل (١٢). وتتميز هذه العلاقة بمحافظتها على وحدة القيادة (Unity of Command) وجعل الشخص مسؤولا تجاه رئيس واحد فقط (One Boss) مما يساعد على حصر المسؤولية وسيادة النظام وتحول دون التشويش والارتباك بين الرؤساء والمرؤوسين. ولهذا فإن اتصال الفرد بأي فرد آخر في المشروع يجب أن يتم عن طريق رئيسه المباشر الذي يعتبر المسؤول الأول عن ذلك الفرد. ويعتبر التنظيم الرأسي أقدم أساليب التنظيم التي عرفها الانسان في حضاراته المختلفة وقد استخدم هذا الأسلوب منذ فجر التاريخ في التنظيمات القبلية والعشائرية ثم في تنظيم الجيوش والنظم الكهنونية (الكنيسية)، ويقوم التنظيم الرأسي على أساس وحدة الأمر ـ رئيس واحد للمرؤوس ـ وأن الرئيس له حق توجيه تابعيه وله السلطة المطلقة في إرشاد من هم تحت سلطته. وكذلك المرؤوس له سلطة توجيه من هم دونه. . .

وهكذا. فالسلطة تنساب من أعلى الى أسفل أي من المدير في أعلى السلم الاداري الى العامل المنفذ في أدنى درجات السلم.

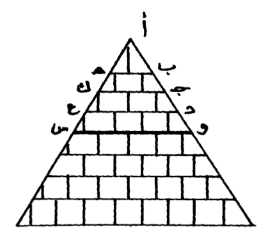
ومع أن التنظيم الرأسي يؤدي الى تحديد السلطات والمسؤوليات ويتصف بالبساطة والوضوح وسرعة مرور المعلومات والتوجيهات والأوامر بين الرئيس ومرؤوسيه إلا أنه لا يساعد المرؤوس على استقاء المعلومات والأوامر من مصادرها مباشرة، الأمر الذي يؤدي الى عدم فهمه السريع لها. فلو أراد الشخص (و) في قسم الطباعة توصيل بعض المعلومات الفنية الى (س) في قسم الانتاج فيجب أن تمر هذه المعلومات في طريق طويل (و د ج ب أ هـ ك ع س) حتى تصل في النهاية الى المكان المقصود، مما يؤدي الى ضياع الوقت وضياع جزء من المعلومات. وقد عمل هنري فايول جادا على تلافي الوضع واقترح ما عرف فيما بعد بجسر فايول (Fayol's Bridge) «شكل ١٣».

شكل (١٢)
التنظيم الرأسي
أو العلاقة الرتبوية في المشروع



ويقترح فايول اختصار المسافة الضرورية لاتصال شخصين على نفس المستوى مع بعضهما البعض بحيث يقوم المرؤوس الأول (و) بنقل المعلومات الضرورية مباشرة الى المرؤوس (س) شريطة أن يكون رئيسهما على علم تام بذلك. وأما إذا كانت المعلومات تتعلق بالشخص (ع) فإنه يترتب على (ن) نقل هذه المعلومات الى رئيسه (د) الذي هو بدوره يقوم بنقلها الى (ع) على علم من رئيسيهما (حـ) و (ك). وليس من الضروري لتلك المعلومات أن تمر بالرؤساء ب، أ، هـ، وبذلك يكون المشروع قد قلل الوقت وخفض النفقات وزاد من انتاجيته. ويشترط فايول في مثل هذه العلاقة أن يقوم الاتصال بين الأثنين شريطة أن يكون رئيسيهما على علم تام بمضمون المعلومات والنتائج الناجمة عنها.

شكل (١٣)
جسر فايول



ويجدر بنا أن نبين هنا أن العلاقة الرتبوية هي العلاقات الرسمية وفقا لتسلسلهم الرتبوي في هيكل المشروع التنظيمي. فمهما كانت الطريقة التي

قسم بها المشروع فإنها لابـد وأن تنجم عن شكـل هرمي يضيق في رأسه ويتسع في قاعدته. وكلما تعددت المستويات الادارية كلما طالت ساقا الهرم وأرتفع الرأس عن القاعدة، وفي هذه الحالة يسمى بالهيكل الهرمي الطويل (Tall Structure) وإذا قلت عدد المستويات الادارية فإن ذلك يؤدي الى اقتراب رأس الهرم من قاعدته ويسمى الشكل في هذه الحالة بالهيكل المسطح (Flat Structure) كما هو مبـين في شكـل (١٤). ويأخـذ المشروع بأحـد هذين الهيكلين تبعاً لطبيعة عمله. وقد يتميز الهيكل المسطح بالميزات التالية:

شكل (١٤)

الهيكل التنظيمي الطويل والمسطح

الشكل الطويل (Tall)
(يتضمن ثمان مستويات إدارية)

الشكل المسطح (Flat)
(يتضمن ست مستويات إدارية)

١ ـ قلة عدد المستويات الادارية يؤدي الى اتخاذ القرارات بسرعة أكبر.

٢ ـ قلة عدد المستويات الادارية يؤدي الى التفاعل الشخصي بين الرؤساء في المستويات العليا والمرؤوسين في المستويات الدنيا.

٣ ـ قلة عدد المستويات الادارية تؤدي الى السرعة في الاتصال.

٤ ـ قلة عدد المستويات الادارية تؤدي الى تنبه الادارة العليا للمشاكل التي يواجهها العمال أو الادارات الدنيا.

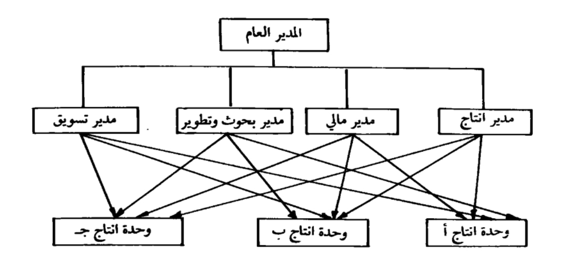
وقبل أن تقرر الادارة اتباع أي من الهيكلين يجب عليها أن تدرس طبيعة عمل المشروع وأن تقرر نطاق الاشراف (Span of Supervision) الملائم. ويعرف نطاق الاشراف بأنه «عدد المرؤوسين الذين يمكن لشخص واحد الاشراف عليهم بكفاية». ومع أن الكثير من الكتاب حاولوا حصر عدد المرؤوسين ما بين ٦ ـ ٨ أشخاص إلا أن ذلك لا يتلاءم وجميع المشاريع. فقد يزيد العدد في بعضها ويقل في البعض الآخر. كما أن هذا العدد قد يزيد أو يقل في المشروع نفسه تبعاً لطبيعة العملية التي يجب القيام بها. ولكن مهما كان عدد المرؤوسين فإن العدد المثالي هو الذي يمكن للمسؤول الاشراف عليه بأكبر كفاية ممكنة. فإذا ازداد العدد أو نقص فإنه يسبب عدم كفاية في الاشراف وبالتالي يؤدي الى خسارة المشروع.

ب ـ التنظيم الوظيفي (Functional Relationship)

وهو النوع الثاني الرئيسي من أنواع التنظيم وهو يتميز بالتركيز على التخصص الوظيفي داخل المنظمة. ويأخذ هذا التنظيم اسمه من تخصص كل وحدة تنظيمية بنشاط واحد محدد ومعروف. فقسم الانتاج يختص بجميع نواحي الانتاج وقسم البحوث والتطوير يختص بكل ما يتعلق في هذا المجال وكذلك قسم التسويق له السلطة على كل ما يتعلق بوظيفة التسويق. ورغم أن العمل به جاء في فترة متأخرة نسبياً في هذا القرن إلا أن فريدريك تايلور أشار الى ضرورة الأخذ به في تعيين الملاحظين على العمال (Functional Formans) الذين يختص كل منهم بعمل معين. ويعود السبب في ذلك الى المشاكل المتعددة التي نجمت عن استخدام التنظيم الرأسي الذي لا تسمح قدرات الرئيس (المدير) فيه بالالمام التام بجميع الأنشطة والوظائف في التنظيم. ولذا فإن التقسيم على أساس التخصص يتيح فرصة التمكن من

الـوظيفـة المعينـة واتقـان جوانبها المختلفة. هذا بالاضافة الى خلق روح التعاون بين أعضاء الأسرة الوظيفية الواحدة حيث أن كل عضو يعمل في المجال الذي يتقنه ويتلائم مع قدراته وطاقاته الأمر الذي يرفع من روحه المعنوية ويساعد في رفع كفاءته الانتاجية. ويبين الشكل رقم (١٥) التنظيم الوظيفي المذكور.

شكل (١٥)
التنظيم الوظيفي



إلا أنه يؤخذ على هذا النوع من التنظيم أنه السلطة والمسؤولية تكون فيه متداخلتان وغير واضحة. فالمدير التنفيذي والمدير الاستشاري كلاهما يصدر أوامره وتوجيهاته وتعليماته الى نفس المرؤوسين الأمر الذي يؤدي الى اختلال عنصر وحدة القيادة ووحدة الأمر وبالتالي يؤدي الى الفوضى وعدم

الانضباط وتأخر انجاز الأعمال عن مواعيدها وتفاقم الأمور سوءاً خاصة إذا تغيب المدير المختص عن عمله فليس هناك من يحل مكانه أثناء غيابه لما يتمتع به من كفاءة فنية.

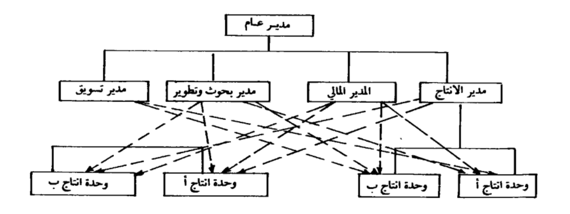
جـ - التنظيم الرأسي الوظيفي (Line & Staff Organization)

يتميز هذا النمط التنظيمي بالجمع بين النمطين السابقين الرأسي والوظيفي محققاً أكبر عدد من مزاياهما ومتفادياً أكبر عدد من مشاكلهما. ففي هذا النمط المختلط يستعاض عن المدير الفني باستشاري فني (فرد أو جماعة) في التخصصات المختلفة وبذلك تختفي مشكلة الصراع بين المدير التنفيذي والمدير الفني التي كانت قائمة في النمط السابق. فالمدير التنفيذي (Line Executive) هو الذي له السلطة التنفيذية المباشرة على مرؤوسيه فهو الذي يتخذ القرارات ويبت في الأمور. وأما المدير الاستشاري (Staff Executive) فله سلطة استشارية فقط تمنحه حق تقديم النصح والمشورة لأصحاب السلطة التنفيذية دون الزامهم بالأخذ بها أو الزام أي من المرؤوسين التنفيذيين إن لم تكن التعليمات واردة من رئيسهم المباشر. فالمدير التنفيذي هو صاحب السلطة ويستطيع الالقاء بالأعباء الفنية على عاتق الخبراء من المستشارين. إلا أن تعارض رأي المستشار المتخصص مع رأي المدير التنفيذي لاتزال تسبب المشكلة الرئيسية في هذا النمط ألا وهي الازدواجية في السلطة. ويبين الشكل رقم (١٦) التالي الخريطة التنظيمية للنمط المذكور.

وتقتضي العلاقة الوظيفية كما نرى في الشكل اعطاء بعض الرؤساء في المشروع صلاحية استشارية على عمل أو أكثر من أعمال المشروع المختلفة والتي تتعلق بوظائفهم الأساسية. وبذلك فإن نفوذهم لا يقتصر على مرؤوسيهم في نطاق التسلسل الرتبوي بل يتفرع الى نواح أخرى متعددة. فموظف الانتاج مثلا يتلقى تعليمات من مديره المباشر فيما يتعلق بأساليب

الانتاج ومن المدير المالي فيما يتعلق بتكلفة المواد ومن مدير البحوث والتطوير فيما يتعلق بجودة الانتاج وتحسينه نوعاً وشكلاً ومن مدير التسويق فيما يتعلق بمواصفات المنتج ليحوز عى رضا المستهلك. وكذلك التسويق (البائع) مثلا فهو يتلقى أوامره من رئيسه المباشر - مدير التسويق - ثم من مدير البحوث والتطوير ومن المدير المالي ومدير الانتاج.. الخ ومن الواضح أن كلا من هؤلاء يعطي تعليماته في نطاق اختصاصه الأمر الذي يؤدي الى ازدواجية السلطة التي تعرضنا لها سابقاً.

شكل رقم (١٦)
التنظيم الرأسي الوظيفي



٣) طـرق التنظيـم

Methods of Organizing

كيف يمكن تنظيم المشاريع الاقتصادية الى ادارات وأقسام؟ ما هي الأسس المتبعـة في التنظيم الصحيح؟ ما هي الدوائر والاقسام التي يجب أخـذهـا بعين الاعتبار في التنظيم الجيد؟ وهناك اسئلة أخرى كثيرة يجب الاجابة عليها. وقد دلت الدراسات المتعددة أن هناك طرقاً كثيرة ومختلفة لتنـظيم المشروع الى أقسـام وادارات، ويعـود اختـلاف هذه الـطرق الى الاختلاف بين المشاريع فالطرق التي يمكن أن تنجح في مشروع معين، يمكن أن تفشـل تمامـا في مشروع آخـر كما أنه من المعروف أن المشاريع التجـارية والصناعية الكبيرة لا تعتمد على طريقة واحدة في تنظيمها وإنما تأخذ بعدة طرق حتى يكون تنظيمها ملائما مع طبيعتها وظروفها. ويعتبر التنظيم وسيلة فعّالة تساعد الادارة على تحقيق أهدافها وغاياتها.

ومع أن طرق التقسيم الاداري عديدة، إلا أنه يمكن تصنيفها في خمسة مجموعات أساسية: [1]

١ ـ التقسيم حسب الوظائف الرئيسية.	**By Major Functions**
٢ ـ التقسيم حسب مرحلة العمل.	**By Phase**
٣ ـ التقسيم حسب المناطق الجغرافية.	**By Geographic Areas**
٤ ـ التقسيم حسب السلع أو الخدمات.	**By Product or Service**
٥ ـ حسب العملاء.	**By Customer**

(١) يختلف الكتاب في تصنيف طرق تقسيم المشروع، إلا أن ذلك اختلافاً في التعبير وليس اختلافا في الجوهر. ويقترح الدكتور هيثم هاشم تصنيف طرق التقسيم الاداري في مجموعتين رئيسيتين ـ التقسيم الوظائفي والتقسيم القطاعي. من أجل التعمق والاطلاع في الموضوع يمكن مراجعة كتاب الدكتور هيثم هاشم، المدخل لدراسة إدارة الأعمال، مصدر سابق ص١٧٥ ـ ١٨٦.

- التقسيم حسب الوظائف الرئيسية :

يقسم المشروع الى عدد من الادارات والأقسام تتناسب مع عدد الوظائف الرئيسية التي يقوم بها. وتحدد هذه الوظائف تبعاً للأعمال الأساسية التي يقوم بها وللسياسات التي ينتهجها في انجاز كل منها. فقد نجد أن كل قسم من الأقسام يختص بانجاز وظيفة معينة للمشروع بأكمله فالمشاريع الصناعية مثلا يمكن أن تقسم الى إدارات الانتاج والتسويق والتمويل (أو المحاسبة) والأفراد. وأما المشاريع التجارية فتنعدم فيها إدارة الانتاج ونجد أنها قد استبدلت بإدارات أخرى تتناسب وطبيعة تلك المشاريع. ولهذا فإن تقسيم المشروع يتم بواسطة تحديد الوظائف الرئيسية التي تتلاءم وطبيعيته. وتختلف هذه الوظائف وأهميتها النسبية من مشروع لآخر مما يؤدي الى تجميع بعض الوظائف أو فصلها. فقد نجد في بعض المشاريع دائرتين مستقلتين احداهما تسمى بدائرة الانتاج والأخرى بدائرة الشراء. إلا أن مشاريع أخرى قد ترى أن أهمية الشراء تتعلق مباشرة بعملية الانتاج وتقوم على الحاق عملية الشراء بدائرة الانتاج. وهناك مشاريع أخرى تقوم بتوزيع عملية الشراء على أكثر من دائرة بحيث تختص كل منها لشراء مادة (أو مجموعة من المواد) معينة.

ولا تقتصر عملية تقسيم المشروع بحسب الوظائف على أحداث أقسام ودوائر رئيسية فقط، بل أنه يمكن امتداد هذا التقسيم الى اجزاء هذه الأقسام فتقسم كل منها تبعاً للوظائف الرئيسية المشتقة من الوظيفة الرئيسية الأولى. فإدارة الانتاج مثلا تعتبر إحدى الادارات الرئيسية في المشروعات الصناعية. ويمكن تقسيم إدارة الانتاج الى أقسام أصغر تبعاً للعمليات الرئيسية كالسكب والتجليس والبرادة والصقل. . . الخ كما يمكن تقسيم إدارة الأفراد الى أقسام التدريب والخدمات والأرشيف والأجور. . . وغيرها. ويهدف هذا التقسيم الداخلي الى تحقيق الكفاية في العمل عن طريق

التخصص وإسناد كل عمل الى المختصين، كما يحقق قدراً كبيراً من التناسق بين أعمال المشروع المتشابهة كعملية دفع الأجور التي تتم للمشروع بأكمله بطريقة واحدة ووفقاً لسياسة معينة.

- التقسيم حسب مراحل العمل:

هناك الكثير من المشروعات الصناعية والزراعية والتجارية التي تسمح طبيعة أعمالها في تقسيم نشاطاتها إلى مراحل مختلفة تستقل كل منها عن الأخرى. فمشاريع النسيج مثلا قد تقسم عملياتها حسب الوظائف الرئيسية التي سبق ذكرها (الانتاج والتسويق والتمويل.. الخ) كغيرها من المشاريع الصناعية الأخرى. إلا أنه يمكن تقسيم كلا من هذه الوظائف الرئيسية الى مراحل متعددة ويخصص لكل مرحلة قسم خاص يستفيد من المختصين بطريقة تختلف عن التقسيم في النوع الأول. فقد نجد أن وظيفة الانتاج قد قسمت الى مراحل التنظيف والكرد والغزل والنسيج والطباعة بحيث يكون لكل مرحلة من هذه المراحل قسم خاص بها.

إن التقسيم حسب مراحل العمل شائع جداً في المشاريع الصناعية والتجارية والزراعية وقلما يوجد مشروع يعتمد على عملية التقسيم حسب الوظائف الرئيسية وحدها، بل يعمل على الخلط في احداث أقسامه وادارته. وتجدر الاشارة هنا إلى أن التقسيم حسب مراحل العمل يسعى إلى احداث اقسام اختصاصية عن طريق تختلف عن التقسيم حسب الوظائف الرئيسية. فبينما نلاحظ أن الوظائف الأساسية تعتبر واحدة تقريبا في المشروعات الاقتصادية على اختلاف أنواعها، فإننا نجد أن التقسيم حسب مراحل العمل تختلف من مشروع لآخر تبعاً لنوع العمل الذي يقوم به. ويهدف المشروع من التقسيم حسب مراحل العمل إلى تحقيق الكفاية القصوى من التخصص وتحقيق التناسق بين الأقسام المختلفة لاعتماد كل

عملية على العملية التي تسبقهـا والتي تتبعها. فالمرحلة الانتاجية الواحدة تعتمـد على المـرحلة التي سبقتهـا لتأخذ إنتاجها كمادة أولية في عملياتها، وتعتمـد على المـرحلة التي تتبعها لأنها تقدم إنتاجها ليصبح مادة أولية في إنتاجية تلك المرحلة.

- التقسيم حسب المناطق الجغرافية:

يركز المشروع معظم نشاطاته لأشباع رغبات المستهلكين في المنطقة التي أسس فيها، فإن كتب له النجاح فإن نشاطه يمتد إلى خارج المنطقة وإلى اتجاهات مختلفة بحيث يصبح من الضروري تجميع نشاطاته في كل منطقة على حدة، وتسليم زمام أمورها والاشراف عليها إلى شخص يقوم بادارتها بما يتفق وظروف المنطقة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والدينية وضمن الأهـداف والسياسـات الأساسية الكبرى للمشروع. فمحلات السلسلة مثـلا تتميز بنشـاطـاتها المنتشرة في أماكن متعددة من أجل اشباع رغبات المستهلكين في تلك المناطق بالسلع والخدمات التي تقدمها، وتتمتع إدارة كل فرع في السلسلة بشبـه استقلال حول القرارات المتعلقة بالظروف البيئية والخاصة بها.

ويتنـاسب التقسيم حسب المناطق الجغرافية مع نشاط العديد من الصناعات. فالمشروع المنتج لسلع تتميز بكبر حجمها وانخفاض تكاليفها كالأسمنت أو الـطوب يعمـل على تقسيم عمله حسب المناطق الجغرافية بحيث تشبع احتياجات كل منطقة من إنتاج فرع المشروع الذي أسس في تلك المنطقة. وكذلك فإن تقسيم المشروع حسب المناطق الجغرافية يسهل على الباعة تغطية السوق المطلوب. ومن الجدير بالذكر أن تقسيم المشروع حسب المناطق الجغرافية لا يمنع من تقسيم كل ادارة داخليا تقسيماً حسب الوظيفة الرئيسية أو حسب مراحل العمل، كما أن استقلالية الفرع لا تدل

على انفصام كامل عن الإدارة الرئيسية بل أنه لا بد وأن يترك لتلك الإدارة جزء من سلطات التخطيط والاشراف والمراقبة التي تضمن تحقيق هدف المشروع الأكبر. إلا أن القرارات المتعلقة بظروف المشروع الخاصة التي تضمن له سرعة التكيف لتغيرات البيئة المحلية ـ خاصة إذا كان الفرع في بلد أجنبي ـ فإنها تتركز في إدارة الفروع دون تدخل من قبل ادارة المشروع العليا مادامت تلك القرارات لا تتنافى وأهداف المشروع وسياساته. وبذلك يكون الفرع قد اختصر الوقت وخفض تكاليف الرجوع إلى المركز الرئيسي بشكل يضمن له حظاً أكبر من النجاح.

ـ التقسيم حسب السلع أو الخدمات:

من المحتمل أن يكون التقسيم حسب السلعة أكثر أنواع التقسيم شيوعاً بين المشروعات الاقتصادية الكبيرة التي تقوم على إنتاج عدد من السلع المختلفة ومن أجل تقسيم المشروع حسب السلع التي ينتجها أو الخدمات التي يؤديها يشترط أن يكون هناك اختلاف جذري في طبيعة وتكوين تلك السلع أو الخدمات. فشركة جنرال اليكتريك (General Electric) مثلاً قد قسمت إدارتها حسب السلع المنتجة بحيث أحدثت أقسام خاصة لكل سلعة تنتجها الشركة. فهناك دائرة مستقلة تعمل على اجراء الأبحاث وتصميم وصناعة زجاجات الضوء الكهربائية (Electric Bulbs) كما أن هناك دائرة أخرى تختص باجراء الأبحاث وصناعة الثلاجات وتسويقها ودائرة ثالثة تختص بالمكيفات... الخ.

وما يقال عن المشروعات الصناعية يمكن أن يقال أيضا عن المشروعات الزراعية والتجارية فهناك العديد من هذه المشاريع التي تتعامل بسلع مختلفة ولهذا يجب أن تقسم حسب السلع والخدمات التي تقوم بها. أما إذا كانت السلع أو الخدمات التي يقدمها المشروع متشابهة فإن تقسيمها

حسب السلعة أو الخدمة قد لا يكون ناجحاً بسبب حرمان المشروع من التنسيق بين أقسامه المختلفة وحرمانه من وفورات الانتاج الكبير. فإذا كانت المادة الأولية تدخل في إنتاج سلع عديدة فإنه من الأفضل أن تخصص دائرة واحدة لشراء ما يستهلكه المشروع بأكمله من تلك المادة، وذلك يؤدي إلى وفورات كبيرة. وأما إذا كانت المادة الأولية التي تستخدمها كل دائرة تختلف في طبيعتها وتكوينها عما تستخدمه الدوائر الأخرى فإن ذلك يحتاج إلى أشخاص مختصين لشراء تلك المادة ويصبح من الأفضل أن يتخصص قسم معين لشراء ما تحتاجه تلك الدائرة من مواد.

ـ التقسيم حسب العملاء:

وتقسم المشاريع أحيانا حسب الزبائن التي تتعامل معهم حيث أن كثيراً من المشروعات الصناعية والتجارية ومشروعات الخدمات تقوم على التعامل مع فئتين أو أكثر من الزبائن الذين يختلفون عن بعضهم بالطباع والعادات. فقد يقوم المشروع ببيع سلعة إلى تجار الجملة وإلى المستهلك الأخير بنفس الوقت أو أن يقدم المشروع السلع والخدمات إلى كل من الدولة (الجيش مثلاً) والقطاع الخاص، أو يبيع ملابس للرجال وملابس للسيدات معاً. وهذه جميعها أمثلة واضحة في تقسيم المشروع تبعاً للعملاء إذ يقسم المشروع إلى أقسام أو إدارات يتخصص كل منها بأمور فئة من العملاء التي يتعامل معها المشروع بغض النظر عن تجمع هذه الأقسام في مكان واحد أو انتشارها في عدة أماكن ومما لاشك فيه أن هذا التقسيم يساعد المشروع على الاستفادة من الاخصائيين في معاملة كل فئة بالطريقة التي يمكن كسب ثقتها ومودتها. كما أنه لا يمنع من تقسيم العملاء تقسيماً وظائفياً أو أي تقسيم آخر يؤدي بالمشروع إلى التنظيم الأمثل.

٤) السلطة والمسؤولية

Authority & Accountability

إن مفهوم الهيكل التنظيمي الرسمي يعتمد على ركيزتين أساسيتين وهما السلطة والمسؤولية، وقد نجد تعاريف مختلفة للسلطة بسبب معناها التجريدي (Abstract Meaning) فقد عرفها فايول بأنها «الحق لاعطاء الأوامر والقدرة لابتزاز الطاعة»(١) وأما قاموس ويبستر فإنه يعرفها بأنها «القوة للتأثير أو فرض فكرة أو رأي أو سلوك» .(٢) وهناك من يرى السلطة بأنها الحق الذي يخول للشخص أن يقوم بعمل ما . . سواء كان ذلك إنجاز مهمة أو إصدار قرار أو إعطاء أمر لآخرين أو غير ذلك. ويرى الدكتور عفيفي وزملائه أن السلطة هي «علاقة بين شخصين، أحدهما رئيس والثاني مرؤوس، وبموجبها يقوم الرئيس باصدار وتبليغ القرارات مع توقع قبولها من المرؤوس، كما يتوقع بموجبها المرؤوس هذه القرارات ويتحدد سلوكه تبعاً لها» .(٣) وهناك تعاريف أخرى متعددة تختلف في تركيبها الظاهري إلا أنها لا تختلف في الجوهر. فالسلطة هي وسيلة يستخدمها شخص ما من أجل الزام شخص آخر ـ سواء كان مرؤوساً أم لا ـ للقيام بعمل أو اتباع سلوك يقبله الشخص الأول، ففي المشروع الاقتصادي تأخذ السلطة صفة الحق الذي يمنح للشخص (المسؤول) والذي بموجبه يلزم اتباعه (مرؤوسيه) بأداء واجبات معينة .

---

(١) Donnely, Gibson & Ivancevich, Fundamentals of management (Austin, Texas: Business Publication, 1971), pp. 42.

(٢) Merriam Webster, Webster's Seventh New Colegiate Dictionary (Springfield, Massachusetts: G & C Merriam Co. Publishers, 1963), p. 59.

(٣) د. صديق محمد عفيفي، الادارة في مشروعات الأعمال (الكويت: مؤسسة دار الكتب، ١٩٨١)، ص ٢١٣.

إلا أن السلطة لا تظهر دون ظهور قرينتها أي «المسؤولية» الاثنتان متلازمتان ومترابطتان ترابطا طبيعياً. فالمسؤولية هي تحديد الواجبات التي يجب على المرؤوس إنجازها والمحاسبة عليها. فإذا ما توقعنا من شخص ما أن يقوم بعمل معين ويحاسب على إنجازه فيجب أن نجعله مسؤولا عن أداء ذلك العمل، ومن أجل ذلك يجب أن نخوله السلطة الكافية لأدائه. ولذا فإنه يجب أن تتناسب أو تتكافىء السلطة والمسؤولية. فالشخص الذي يعطي سلطة كافية لانجاز عمل ما يعتبر مسؤولاً عن فشله في النهوض بأعباء المهمة التي أوكلت إليه. ولذلك فإن مسؤولية الشخص تكون مطلقة ولا يمكن تجزئتها تجاه من أعطاه السلطة ضمن الامكانات التي وضعت تحت تصرفه والشروط التي تم الاتفاق عليها. وأما السلطة فيمكن تجزءتها وتفويض تلك الأجزاء إلى المرؤوسين ومنهم إلى مرؤوسيهم. . وهكذا.

وهكـذا رأينا أن السلطة والمسؤولية مرتبطتان طبيعياً وإنهما تنسابان معاً. فالشخص يكلف بمسؤوليات بقدر السلطات الممنوحة إليه، أو أنه يخول سلطات بقـدر المسؤوليات الملقـاة على كتفيه وهذا ما يسمى بتكافؤ السلطة والمسؤولية. ويرى الدكتور عساف أنه نادراً ما يحصل للأسباب التالية: [1]

(١) إن صاحب السلطة لا يملكها بكاملها حيث تكون مرتبطة بمستويات إدارية أعلى منه. فمدير الانتاج مثلاً يكون مسؤولاً لانتاج كمية معينة رغم أنه لا يملك سلطة اختيار العاملين الفنيين أو شراء المواد الخام الممتازة أو الآلات الحديثة.

(٢) كثيراً ما يصدر المدير تعليمات إلى مرؤوسين غير مرؤوسيه ظناً منه أن ذلك من حقه مادام ذلك يحقق المصلحة العامة إلا أن هذا التصرف يعد خرقاً لوحدة الأمر وأن المرؤوسين تلقوا تعليمات من مصادر غير شرعية.

---

(١) د. محمود عساف، مصدر سابق، الفصل العاشر.

(٣) في أحيان كثيرة بقصد أو غير قصد يتعدى الرؤساء على سلطات مرؤوسيهم المباشرين باصدار أوامر إلى المرؤوسين في المستويات الدنيا الأمر الذي يؤدي إلى ارتباك التنظيم وإحداث عدم التكافؤ بين السلطة والمسؤولية لهؤلاء المرؤوسين.

وقبل أن نترك هذه المقدمة جانباً لابد من الاشارة مرة أخرى إلى انسياب السلطة والمسؤولية وتلازمهما. فالشخص يتمتع بالسلطة ويتحمل المسؤولية المرتبطة بها بحكم مركزه الوظيفي في التنظيم. وحيث أن المراكز التنظيمية تتدرج من أعلى المستويات إلى أدناها فإن السلطة أيضاً تنساب من أعلى المستويات إلى أدناها. فالسلطة في المستويات العليا تكون أكبر من تلك في المستويات الدنيا فسلطة مدير الانتاج في شركة لانتاج الورق والكرتون مثلا أوسع من السلطة التي يتمتع بها مرؤوسه في قسم الطباعة أو قسم التصميغ. فنطاق السلطة يكون واسعاً في المستويات العليا ثم يضيق شيئاً فشيئاً مع انسيابها إلى المستويات الدنيا إلى أن يكون في أضيق حدوده عند قيام العامل بمهمة أو وظيفة محددة ومحصورة.

أ ـ أنواع السلطة

يمكن تصنيف السلطة طبقاً لاعتبارات مختلفة:

(١) طبيعة عمل المسؤول: إن طبيعة عمل المستخدم يحدد نوع السلطة الممنوحة له، فالمسؤول في خط التنفيذ (Line Executive) له حق السلطة الالزامية التي بموجبها يفرض ارادته وأوامره على مرؤوسيه ويستطيع ابتزاز الطاعة منهم، وأما المسؤول الاستشاري فله سلطة استشارية في حدود تقديم المشورة والرأي والتوصية للمسؤولين في خط التنفيذ.

(٢) حسب علاقتها بالهيكل التنظيمي: فهي تنبع من التنظيم والعلاقات التنظيمية. فالمسؤول التنفيذي الذي له حق اصدار الأوامر وفرض الطاعة يتمتع بسلطة رسمية تحكمها الأنظمة والقوانين التنظيمية. ولكن هناك نوع آخر من السلطة وهي السلطة غير الرسمية والتي تنبع من العلاقات الودية والاحتكاكات الفردية والجماعية بين أعضاء التنظيم وليس لها طابع محدد أو صبغة معينة.

(٣) حسب أصلها أو منبعها: ونجد هنا نوعين من السلطة الأولى هي ما تسمى بالسلطة الأصيلة أو السلطة الثانوية وهي التي يكتسبها المسؤول عن طريق القانون والاجراءات التشريعية ويكون مسؤولاً عما ينجم عن مزاولتها. فالقانون والتشريع هو مصدر سلطته وسيطرته على الآخرين. وأما النوع الثاني فهو السلطة المفوضة وهي تنازل الرئيس عن جزء من سلطاته الأصلية إلى مساعديه ليمارسوها نيابة عنه وذلك لكثرة أعماله ولحاجته إلى المساعدة أو لينوبوا عنه أثناء غيابه أو لأسباب أخرى تضطره إلى تفويض سلطاته.

ب ـ مصادر السلطة

لقد عرّفنا السلطة بأنها الحق في إعطاء الأوامر أو فرض الارادة على الآخرين وابتزاز الطاعة منهم. فمن أين يأتي هذا الحق؟ لقد اجتهد الكتّاب في تحديد مصادر السلطة ويمكن تلخيصها في أربعة مصادر أساسية وهي:

(١) السلطة الموروثة: وهي الحق الذي يرثه الرئيس عن آبائه وأجداده في قيادة المرؤوسين واصدار الأوامر لهم والزامهم بالخضوع والطاعة. ويعود هذا الحق في أصله إلى جذور ومفاهيم دينية عميقة تقوم على أساس أن صاحب الحق الأصيل على هذه الأرض ومن عليها هو خالقها ـ أي الله سبحانه وتعالى، وأن الأنبياء جميعهم هم أولياء الله على الأرض ولهم حق السلطة عليها. ثم انتقل هذا الحق إلى أتباعهم ليكونوا مالكين لشؤون الدنيا باسم العلي العظيم. فالملكية هي الأساس في السلطة وأنها تنتقل بالوراثة من شخص لآخر.

(٢) السلطة المكتسبة: هناك الكثيرون من الرؤساء الذين توصلوا إلى السلطة ليس عن طريق الوراثة بل عن صفات اكتسبوها كالقوة البدنية أو القدرات العقلية والتي تدفع بالآخرين للخضوع والطاعة.

(٣) السلطة القانونية: وهي ما تعرضنا لها سابقاً وقد يطلق عليها أيضاً «سلطة التعيين». فهي السلطة المدعومة بالقانون كتعيين رئيس للدولة أو قاض أو حاكم. فهم يستمدون حق اصدار الأوامر من القانون والشرع.

(٤) السلطة بالقبول: وهي أن تقوم الجماعة باعطاء حق إصدار الأوامر إلى شخص نتيجة لاقتناعها برجاحة عقله وسداد رأيه وصواب مبادئه وحسن سيرته واعتداله وخبرته.. الخ من الصفات والخصائص التي تميزه عن غيره. ولذلك تقوم الجماعة بتنصيبه في مركز قيادي وتعطيه السلطة في تسيير أمورها.

وهناك سؤال لابد من الأجابة عليه وهو ما هي الوسائل الرقابية التي يمكن استخـدامهـا على السلطة؟ في الحقيقـة أن هناك وسيلتان احداهما مركزها الشخص الذي خول السلطة والثانية تقع في نفس الشخص الذي خولت له السلطة، فالشخص الـذي اعـطى جزءا من سلطاتـه يستطيع استرجاع ذلك الجزء إذا ما أساء المفوض إليه استعمالها هذا بالاضافة إلى ايقـاع الجـزاء الرادع على المرؤوس. وأما الاداة الثانية فإنها تقع في نفس المفوض له ولا يمكن اكتشافها أو تقييمها بشكل صحيح أو دقيق، وهذه الأداة هي ضمير المفوض له. وهذا يشكل أداة رقابية ذاتية تردع المخطىء أو تنبهـه إلى عدم سلامـة تصرفـاته، فالضمير الحي يكون أداة فعالة في استقامة المفوض له عند استخدامه للسلطة.

جـ - تفويض السلطة (Delegating Authority)

يؤدي توزيع العمل كما ذكرنا سابقاً إلى خلق عدد من الأعمال والمهام لكل من الاداريين والعمال على حد سواء. ولهذا فإن على الادارة أن تعمل على ربط هذه المراكز بعضها ببعض بشكل يحقق الاندماج والتعاون بينها. ويمكن تعريف تفويض السلطة بأنه تنازل الرئيس عن جزء من صلاحياته في تسيير المهـام (أو الوظائف الادارية) إلى أشخاص آخرين. وينتج عن تفويض السلطة من الرئيس إلى المرؤوس ومنه إلى مرؤوسين آخرين هيكل هرمي يدعي بالهرم التنظيمي (Organization Pyramid) الهيكل التنظيمي (Organization Structure) الخريطة التنظيمية (Organization Chart) وغيرها من الاسماء المتعارف عليها.

ويمثـل الهيكـل التنظيمي العلاقات القائمة بين جميع العاملين في

المنشأة على مختلف المستويات. فإذا ما نظرنا إلى المشروع الاقتصادي الكبير كشركة البنك العربي أو شركة مصفاة البترول الأردنية نجد أن مجلس الادارة يقع في قمة هيكلها التنظيمي. ويقوم مجلس الادارة بتعيين المدير العام (الرئيس) الذي يعهد إليه تسيير أعمال المشروع وتفوض له السلطة لتحقيق ذلك الهدف. إلا أن المدير العام وحده لا يستطيع القيام بالعمل، فهو يقوم بتوزيع الجزء الأكبر من سلطاته إلى مرؤوسيه من المدراء ويحتفظ لنفسه بالجزء الهام فقط. وهؤلاء المدراء يحتفظون لأنفسهم بجزء من السلطات المخولة إليهم ويوزعون الجزء الآخر إلى مرؤوسيهم، وهكذا إلى أن يفوض العمل في النهاية إلى العامل البسيط الذي يقع في قاعدة الهرم التنظيمي.

أ - أهم مزايا تفويض السلطة:

هناك عدد من المزايا التي جعلت من تفويض السلطة أمراً مغرياً للعديد من أصحاب الأعمال. وأهم هذه المزايا هي:

(١) الاعتراف بمحدودية امكانات المدير العقلية والجسدية وحاجته إلى من يساعده في انجاز المهام الملقاة على عاتقه.

(٢) سرعة ودقة اتخاذ القرار: رغم أن المدير يستطيع أن يتخذ جميع القرارات إلا أن القرارات ليست بالضرورة أن تكون صحيحة أو اتخذت بالسرعة المناسبة لأهميتها. فالقرار يجب أن يعالج المشكلة المحددة بسرعة ودقة، ويكون ذلك كلما كان القرار قريباً من موقع المشكلة ولا ينحصر في المستويات العليا من الادارة.

(٣) تحقيق الديموقراطية في الادارة عندما يشترك أكثر من واحد من المختصين والمهتمين في إتخاذ القرار.

(٤) تخفيف أعباء اتخاذ القرارات الروتينية والفرعية عن كاهل المدير وتفريغه للقرارات المهمة والأساسية وغير الروتينية.

(٥) تدريب المدراء في المستويات الادارية المتوسطة والدنيا، فعملية اتخاذ القرارات تساعد في أمرين : (أ) تدريب المدراء على التدرج في اتخاذ القرارات مبتدئين بالبسيط منها ويتدرجون إلى الأكثر تعقيداً.

(٦) إبراز الفئة المتميزة من هؤلاء المدراء والذين يمكن الاعتماد عليهم ليكونوا مدراء المستقبل.

ب) عناصر تفويض السلطة:

ولا يقتصر استخدام تفويض السلطة وما ينتج عنها من هيكل تنظيمي على المؤسسات الاقتصادية التي تعمل من أجل الربح، بل أنه وسيلة تنظيمية استخدمت منذ آلاف السنين. فقد استخدمها الاسكندر الكبير في تنظيم جيوشه واستخدمها اليونان والرومان في تنظيم أمبراطورياتهم واستخدمها العرب في تنظيم دولتهم التي امتدت من حدود الصين إلى أرض الأندلس، واستخدمتها الكنيسة الكاثوليكية والحزب الشيوعي والهلال والصليب الأحمر وغيرها. ومع أن هناك طرقا عديدة يمكن استخدامها في تنسيق أعمال العاملين في المشروع، إلا أن تفويض السلطة هي الطريقة الوحيدة التي تزود المشروع بهيكله التنظيمي الرسمي (Formal Organization Structure) وعند تفحص هيكل المؤسسة التنظيمي الرسمي يمكن الاستدلال على ما يلي:

١) إن عدد الوظائف يزداد كلما اتجهنا من رأس الهرم إلى قاعدته.

٢) إن السلطة تنساب من قمة الهرم إلى الأسفل.

٣) إن الهيكل هو خريطة تنظيمية تبين ما يلي:ـ

أ) تسلسل المراكز الادارية (الرئيس والمرؤوس).

ب) العلاقة الرسمية بين الأفراد العاملين في المشروع (العلاقات العمودية والأفقية).

جـ) علاقة العاملين في خط السلطة (Line) بالمستشارين (Staff).

ومع أن عملية تفويض السلطة تعتبر من الميزات الرئيسية المعروفة للتنظيم إلا أنها لاتزال موضع التباس وسوء فهم من قبل المدراء والمسؤولين في المنشآت على اختلاف أنواعها. ولهذا فإنه من المستحسن أن نقوم بدراسة لأهم عناصر تفويض السلطة. وقد دلت الدراسات على وجود ثلاثة عناصر مهمة ومترابطة في أي عملية من عمليات التفويض وهي - (١) تعيين الوظائف، (٢) منح السلطة، (٣) خلق المسؤولية. وإذا ما بتر أحد هذه العناصر أو ضعف فإنه يضعف عملية التفويض بأسرها.

(١) تعيين الوظائف (Assigning duties)

يقوم الرئيس الذي يفوض السلطة بتحديد العمل الذي يجب على مرؤوسيه أن يعملوا لانجازه. ويمكن النظر إلى الوظائف (المهام) من زاويتين:- أولا، وهو اعتبارها نشاطات تعهد للشخص لانجازها كالقيام بدراسة السوق أو البحث عن مصادر جديدة للمواد الأولية أو تدريب الموظفين الجدد، . . الخ. ثانياً، النظر إليها من خلال النتائج التي يراد تحقيقها. فالشخص الذي يعمل على الآلة يجب أن ينتج عدداً معينا من القطع في الساعة تبعاً للشروط الهندسية للآلة التي يعمل عليها، والبائع يجب أن يحصل على حد أدنى من عقود البيع (Orders) أسبوعيا. . وهكذا. ومن هنا نجد أن الأصل في تحديد الوظائف هي الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها.

(٢) السلطـــة (Authority)

عندما يقوم الرئيس بتعيين أعمال مرؤوسيه فإنه من المنطق أن يمنحهم

السلطة الضرورية لانجاز تلك الأعمال. فالبائع الذي يفترض منه الحصول على عقود بيع جديدة يجب أن يمنح السلطة بالتفاوض مع المشتري وأن يكون توقيعه ملزما للشركة التي يمثلها. والشخص الذي تعهد إليه عملية دراسة السوق لا يستطيع انجاز مهمته إذا لم يمنح السلطة باستخدام الأموال المرصودة لذلك الغرض. ومن هنا نرى بأن السلطة هي الحق الذي يعطي للشخص لاستخدام الموارد الكافية لتنفيذ عمل محدد وتبعاً لشروط معروفة ومعينة.

ومع أن هناك اختلافاً بين الناس على المصدر الأساسي للسلطة إلا أن هذا الكاتب يميل إلى آراء هؤلاء الذين يعزونها إلى حق الملكية (Ownership) والتي تعود في اصلها إلى الآلة الأعظم. فالله سبحانه وتعالى هو المالك لكل شيء وهو الذي منح الانسان حق الوجود على هذه الأرض والتصرف بثرواتها. وقد ارسل الله الأنبياء والرسل (عليهم السلام) ليكونوا ممثلين له على هذه الأرض. ولهذا فإننا نجد أن الكنيسة الكاثوليكية كانت تتمتع بسلطة هائلة في تسيير أمور الناس بما في ذلك الملوك والحكام باعتبارها الممثل الوحيد لله على الأرض وأن صكوك الغفران التي أخذت تصدرها لم تكن سوى امتداداً لحقها الالهي في تقرير مصير الفرد في دخول الجنة أو النار.

وعلى هذا النمط من حق الملكية نشأت كل من السلطات العامة ـ هي الحق في تسيير أمور الدولة والمجتمع من خلال القوانين والأنظمة التشريعية التي وضعت من أجل حماية الجماعة من رعونة الفرد واطماعه الشخصية. والسلطة الخاصة هي التي تتعلق بتنظيم العلاقات التجارية بين الأفراد والجماعات. فالمساهمون هم أصحاب الحق في تسيير أمور المشروع ويفوض هذا الحق إلى ممثليهم المعروفين بمجلس الادارة من أجل المحافظة على حقوقهم من أطماع الأفراد العاملين في المشروع. ويفوض مجلس الادارة بعض سلطاته إلى رئيس المشروع الأعلى وهو بدوره يقوم بتفويضها إلى مرؤوسيه وهكذا كما بينا سابقاً.

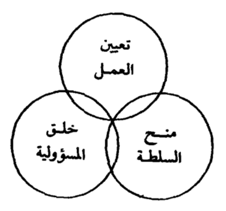
(٣) المسؤوليـة (Accountability)

عندما يقوم المسؤول بتحديد أعمال المرؤوس وتفويض السلطة له فإن ذلـك المرؤوس يقع تحت التزام أخلاقي للقيام بالأعمال المعهودة إليه على أحسن وجـه. فالمسؤولية لا تفـوض وإنـما هي التزام أخلاقي لا يستطيع المـرؤوس التغـاضي عنه. فلو فوض الرئيس مدير المبيعات في تسيير أمور المشروع أثناء غيابه فإن مدير المبيعات يصبح ملزماً من الناحية الأخلاقية للقيام بواجبات رئاسة المشروع خلال الفترة المذكورة، علما بأنه ليس لديه الحرية في قبول الوظيفة ورفضها. فالمسؤولية في أساسها سلوك الفرد تجاه الوظيفة التي كلف بانجازها، وأن التزامه الأخلاقي يصبح أساساً لتحمله المسؤولية الرسمية لتلك الوظيفة.

ويبين الشكل (١٧) الترابط القائم بين عناصر التفويض الثلاثة. فإن تحديد العمل يحتم منح الفرد السلطة الكافية للقيام به على الوجه الأكمل، كما أنه يوقع على ذلك الفرد التزاماً أخلاقيا ويحمله مسؤولية رسمية أثناء أدائه لذلك العمل.

شكل (١٧)

العلاقة بين عناصر التفويض



ومن الجـدير بالـذكـر أن عملية تفـويض السلطة لا تجري بصورة اتوماتيكية. فهناك أدلة كافية في المشروعات العامة والخاصة تشير إلى تفاوت

في التفويض بين مستوى الأداء اداري وآخر وبين مسؤول وآخر. ويعود هذا التفـاوت إلى أسباب يتعلق بعضها بالمسؤول الذي بيده تفويض السلطة والبعض الآخر بالمرؤوس الذي يتعرض لذلك التفويض. ومن أهم تلك الأسباب ما يلي :ـ

أ) الأسباب التي تمنع المسؤول تفويض السلطة :

١) عدم توفر الكفاءات بين المرؤوسين تمكنهم من استخدام السلطة.

٢) عدم مقدرته على الارشاد والتوجيه ورفع قدراتهم إلى المستوى المطلوب.

٣) عدم ثقته بمقدرة مرؤوسيه واعتباره أكفأ الناس للقيام بالعمل.

٤) عدم وجود وسائل رقابية دقيقة لضبط السلطة المفوضة وقياسها.

٥) تخوفه من المخاطرة في تفويض السلطة.

ب) الأسباب التي تمنع الفرد من تقبل السلطة :

١) تخوفه من الوقوع بالخطأ عند اتخاذ القرارات، لهذا فانه من السهل عليه أن يسأل رئيسه بدلا من اتخاذ القرارات بنفسه.

٢) عدم الثقة بنفسه للقيام بالعمل الناتج عن تفويض السلطة.

٣) الخوف من انتقاد زملائه.

٤) عدم وجود الدوافع والحوافز الكافية لقبول السلطة.

ويتضح لنا مما سبق أن تفويض السلطة عملية أساسية في التنظيم الاداري لأي مؤسسة اقتصادية. ومع أن هناك عقبات كثيرة تقف في طريق التفـويض الفعـال إلا أنها دون شك تشـير إلى أن العـلاقـة بين الرئيس

والمرؤوس علاقة شخصية يجب تقييمها وتعديلها بصورة مستمرة. ومع أن هناك تغيراً في طبيعة الأعمال وتغيراً في الأفراد الذين يقومون بتلك الأعمال إلا أن طبيعة عملية التفويض تتصف بالاستقرار. فالرئيس يتعلم كيف يعامل مرؤوسيه ومدى تعاونهم وقدراتهم ومدى امكانية الاعتماد عليهم. وكذلك المرؤوس فانه يتعرف على ما يتطلبه الرئيس وكيفية التعاون معه. وقد بينت الدراسات العديدة نجاح عملية التفويض في المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أحجامها. ولولا تطبيق عملية التفويض بصورة صحيحة ـ كما لو كانت العلاقات بين الرئيس والمرؤوس غير واضحة ـ فإن وحدة المؤسسة تصبح مهددة بالانهيار.

جـ) نطاق تفويض السلطة:

تفوض السلطة من الرئيس إلى المرؤوس تبعاً لمتطلبات الظروف فقد يكون التفويض كاملاً يشمل جميع الأنشطة التي يمارسها الرئيس، أ قد يكون التفويض جزئياً يقتصر على بعض تلك الأنشطة فقط أو قد يكون التفويض عاماً بحيث يغطي نشاطاً (أو مهمة) بأكمله. وقد يكون التفويض فردياً أو جماعياً. فالتفويض له حدود كما أن له درجات وهذه قد تضيق أو تتسع تبعاً لمقتضيات الظروف وطبيعة العمل الذي تفوض السلطة من أجله. وهناك عدد من العوامل التي تحدد نطاق تفويض السلطة وهي:

١ ـ طبيعة العمل: الأعمال الفكرية والخلاقة تحتاج إلى تفويض للسلطة أكثر من الأعمال الروتينية.

٢ ـ تنوع التقسيمات وتباين النشاطات يتطلب التفويض للسلطة بشكل أكبر من الأنشطة المحدودة.

٣ ـ سيكولوجية صاحب السلطة من حيث آرائه وأفكاره وغرائزه وطموحاته كلها تؤثر في تقبله تفويض السلطة أم لا. فالمدير الذي يطمح للسيطرة

وإشباع غروره بممارسة القوة والهيمنة على الآخرين لا يميل إلى تفويض السلطة.

٤ - قدرات العاملين: اذا توفرت القدرات والكفاءات بين العاملين بدرجة كبيرة كلما لاقى تفويض السلطة نجاحاً أكبر.

٥ - أهمية القرارات: إن القرارات المهمة التي تتعلق بنواحي المشروع الأساسية كالأهداف والسياسات الرئيسية والتي تتأثر بها جميع أجزاء المشروع يجب أن لا تفوض لما في ذلك من خطورة على حياة المشروع.

٦ - التشتيت الجغرافي: إن القرار الأفضل هو القرار الذي يكون أقرب ما يكون للمشكلة. لذلك فإن التشتيت الجغرافي يفرض تفويض السلطة من أجل معالجة المشاكل في بيئتها الجغرافية.

٧ - الرقابة الجيدة: كلما توفرت وسائل وطرق الرقابة الجيدة كلما لاقى تفويض السلطة قبولاً واستحساناً أكبر.

٨ - الحاجة إلى تدريب العاملين: كما ذكرنا سابقاً أن عملية التفويض تفرض على المرؤوس اتخاذ القرارات الملائمة للمشاكل التي يواجهها في عمله. فالتفويض هو في الحقيقة الأساس لعملية التدريب على اتخاذ القرارات مما يوفر للمشروع صف دفاع ثاني من المدراء والقادة الذين يمكن الاعتماد عليهم في اشغال الوظائف المستقبلية.

ولكن لماذا يفشل الرئيس في تفويض السلطات لبعض أعوانه؟ وقد نجد الاجابة في الأسباب التالية:

١ - قيام الرئيس بتفويض السلطة عشوائياً دون التحري الدقيق لامكانات المرؤوسين في تحمل مسؤولية السلطات المفوضة لهم.

٢ ـ قيام الرئيس بتفويض السلطة عشوائيا دون التحري الدقيق في المهام التي يجب أن يفوض فيها سلطاته.

٣ ـ عدم قيام الرئيس بتعيين وظائف المرؤوس وتحديد مهامه بشكل واضح وصريح لا يقبل التأويل.

إذا كان فشل التفويض يعود إلى الأسباب المذكورة أعلاه فلا بد إذن من معرفة الشروط التي يقوم عليها التفويض الجيد:

١ ـ أن يكون المفوض اليه قادراً على ممارسة السلطة التي فوضت إليه بكفاءة وذلك بأن يتمتع بالصفات القيادية والدراية الفنية اللازمة أكثر من غيره.

٢ ـ أن ينطبق مفهوم تفويض السلطة مع فلسفة الرئيس الشخصية وفلسفة الادارة بشكل عام.

٣ ـ وجود نظام رقابة جيد ليطمئن الرئيس من معالجة الوضع بسرعة وسهولة إذا لزم الأمر.

٤ ـ تدريب المرؤوس لفترة زمنية تمكنه من الالمام بالقوانين واللوائح والتشريعات في نواحي عمله المختلفة.

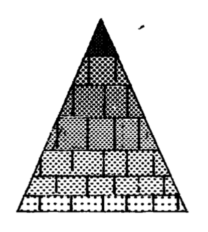
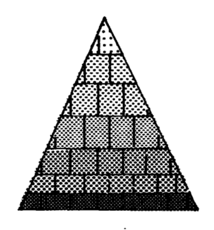
٥ ـ الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس بحيث يشعر الرئيس بأنه فوَّض السلطة لشخص ثقة يتمتع بجميع الصفات الضرورية، وبنفس الوقت يشعر المرؤوس أنه حاز على ثقة الرئيس ودعمه وعليه أن يثبت أنه جديد بتلك الثقة.

٥) المركزيـة واللامركزيـة

Centralization and Decentralization

تتكون المشروعات الاقتصادية المتوسطة والكبيرة من مستويات ادارية عديدة تبدأ من رئيس المشروع ثم نوابه ثم المدراء والمشرفين ورؤساء العمال كما هو مبين في شكل (١٠). ومع أن الألقاب تختلف من مؤسسة لأخرى إلا أن المجتمعـات المتقـدمـة جميعها، قديماً وحديثاً، قد استخدمت هذا النظام الاداري بدون استثناء. وتعني اللامركزية بتقسيم العمل الاداري وتعيين وظائف محددة للمسؤولين على المستويات المختلفة. فرئيس المشروع الصنـاعي مثلاً يقوم بجزء من العمل الاداري المتعلق بالمبيعات، إلا أنه يحول معظم ذلك العمل لنائبه لشؤون المبيعات الذي بدوره يحتفظ لنفسه بالجزء الأهم من ذلـك العمل كتخطيط الدعاية ووضع ميزانية المبيعات وتغيير الأسعـار، ويحـول ما تبقى من العمـل إلى مدراء البيع في المنـاطق المختلفة كوضع الخطط لمناطقهم ومراجعة حساب النفقات والاشراف على الباعة وغير ذلك من أعمال.

ومن هنا نرى أن أن اللامركزية تهتم بالاجابة على السؤال التالي: ما هو مقـدار العمـل الاداري ـ تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة ـ الذي يمكن للمسؤول الاحتفاظ به لنفسه والمقدار الذي يمكن تحويله إلى مرؤوسيه؟ وكلما ازداد مقدار العمل الاداري الذي يقوم المسؤول بتحويله إلى مرؤوسيه على المستويات الادارية المختلفة كلما تمتعت المؤسسة بلامركزية أكبر. وتعتبر عملية توزيع العمل الاداري هذه من أهم مظاهر العملية التنظيمية وبنفس القول فإن المركزية هي الاحتفاظ بجزء كبير من العمل الاداري مركز في أيدي المسؤولين في أعلى المستويات الادارية (شكل ١٨).

شكل (١٨)
يبين غمق اللون درجة تمركز السلطة
ومكان اتخاذ القرارات

ومن الجدير بالذكر أن المركزية في المشروع تختلف من دائرة لدائرة ومن قسم لآخر، فبينما تتمتع بعض الادارات بقسط وافر من اللامركزية نجد أن ادارة أخرى تتجه نحو تطبيق المركزية في العمل. وليس من الغريب أن نجد درجات مختلفة عند تطبيق المركزية في الدائرة نفسها. فقد نجد أن مدير دائرة الانتاج قد انتهج اللامركزية في تفويض سلطة العمل لمرؤوسيه الا أن المشرف على إنتاج أحد الأقسام قد فوض القليل من سلطاته لرؤساء العمال الذين يعملون تحت اشرافه.

ويتضح لنا مما سبق أن اللامركزية تستثني من مفهومها العوامل الثلاثة التالية :-

أولاً : أنها تستثني العمل نفسه، بل تأخذ في مفهومها القيام بعمل أو عملية الانجاز. فالمدير يعتمد على مرؤوسيه في القيام بالعمل الذي هو مسؤول عنه. فاللامركزية تشير إلى المهام الادارية الضرورية لانجاز العمليات المطلوبة.

ثانياً: أنها تستثني مكان العمل حيث أن هناك العديد من المشروعات التي توجـد لها فروع ومكـاتب في بلدان مختلفة محلية وأجنبية بينما توجد بعض المشروعـات التي تقـوم بجميع أعـمالها في مكان واحد. فبينما تقوم شركة الفـوسفات الأردنية بأعمالها من مركزي الرصيفة والحسا فإن فروع البنك العـربي تمتد إلى معظم بلدان العالم العربي. فاختيار الموقع الجيد واختيار الآلات والتجهيزات المناسبة تعتبر قرارات ادارية هامة، الا أنها تختلف في نوعيتها عن القرارات المتعلقة باختيار الهيكل التنظيمي الأفضل للمشروع. وممـا لا شك فيه أن موقـع المشروع له تأثـير كبير على قرار الادارة المتعلق باللامركزية المناسبة خاصة وأن المسافة بين رئاسة المشروع والفرع تقف عائقاً في سبيل الاتصال المباشر من ناحيتي السرعة والدقة.

ثالثـا: وتستثني اللامركزية العملية الوظيفية (Functionalization) التي تعمل على تجميع النشـاطـات المتعلقـة بعمل واحد في وحدة واحدة. وانما تعني اللامركزية بأحداث الوحدات (Departmentation) الناتجة عن تقسيم العمل الاداري إلى وحدات تميل إلى الصغر كلما اتجهنا إلى أسفل الهيكل التنظيمي للمشروع.

فالمـركـزية في مفهـومـا الصحيح تشـير إلى تمركز السلطة في أيدي المسؤولـين في المستويات الادارية العليا. وبنفس المفهوم فإن اللامركزية هي توزيع السلطة على المسـتويات الادارية المختلفـة في المشروع، وهي مرحلة رئيسية من مراحل تفويض السلطة. فكلما قل تفويض السلطة كلما ازدادت المـركزية. ومع أن المركزية المطلقة في شخص رجل واحد يمكن تصـورها الا أنها غير ممكنة من الناحية العملية لانها تؤدي إلى عدم وجود مرؤوسين وبالتالي تنفي وجود الهيكل التنظيمي المعروف. فالشخص الذي يتمتـع بمركزية مطلقة عليه أن يتخذ القرارات الادارية الصغيرة والكبيرة وعلى جميع المستويات، وبذلك فهو ليس بحاجة إلى مدراء آخرين يساعدونه

في تحمل أعباء العمل وبالتالي فإن المؤسسة لا تتكون الا من مستوى اداري واحـد (أي خطاً مستقيماً) مما يتنـافى ومفهـوم الهيكل التنظيمي المعروف. وكذلك فإن اللامركزية المطلقة هي شيء من الخيال ويصعب وجودها لأن ذلـك يحتم على المدير تفويض جميع سلطاته وصلاحياته لمرؤوسيه وبذلك تزول مكانته في المشروع مما يؤدي إلى حذف وظيفته بأكملها. وإذا طبقنا هذا المنـطق على جميع المستويات الادارية فإننا بالتالي نجد أن هيكل المؤسسة التنـظيمي قد تقلص إلى خط مستقيم يتنـافى ومفهـوم الهيكـل التنظيمي المعروف أيضاً.

ويمكن القول بأنه لا بد من وجود شيء من المركزية واللامركزية في جميع المؤسسات الاقتصادية. فالمركزية واللامركزية بالنسبة للمؤسسة هي نزعـات كنـزعـات الحـرارة والبرودة في جسم الانسان. وقد بيّن الدكتور ايرنست ديل (Ernest Dale) بأنـه يمكن تواجـد الـلامركزية بنسبة أكبر إذا توفرت الصفات التالية[1]:

(١) إذا كان عدد القرارات المتخذة على المستويات الادارية الدنيا كبيراً.

(٢) إذا كانت القرارات المتخذة على المستويات الدنيا مهمة. فكلما كان المبلغ لشراء آلات ومعدات كبيراً ويمكن لمدير الورشة التصرف به دون موافقة المستويات العليا كلما توفرت للمشروع درجة أكبر من اللامركزية.

(٣) إذا كان عدد الـوظـائف التي تتأثر بقرارات المستويات الدنيا كبيراً. فالمؤسسات التي تسمح لفروعها اتخاذ قرارات تتعلق بأعمالها اليومية تتصف بدرجة محدودة من اللامركزية اذا ما قورنت بالمؤسسات التي تسمـح لفـروعهـا بإتخـاذ قرارات في مجال أعمالها اليومية وفي إختيار

---

(١) "Ernes Dale, "Plannning and Developing The Company Organizational Structure" Research Report No. 20 (New York: American Mangement Association, 1952), p. 107.

موظفيها واستثمار أموالها . . . وغيرها .

(٤) إذا كانت القرارات المتخذ لا تحتاج إلى مراجعة وضبط . فالمؤسسات التي تتطلب من الفرد إعلام رئيسه بالقرارات التي يتخذها تتمتع بلامركزية أقل من المؤسسات التي تتطلب التحقق من القرار عند اتخاذه . فكلما قل عدد الرؤساء الذين يجب استشارتهم عند اتخاذ القرار وكلما كان هؤلاء الرؤساء على مستويات دنيا من الادارة كلما كانت اللامركزية تطبق بأوسع معانيها .

ويتضح لنا من هذا الشرح أن مشكلة المدير تتعلق بتقرير مقدار اللامركزية التي اعتمدها . فهناك الكثير من المدراء الذين يعتقدون بأنه من الضروري تفويض السلطة إلى المستويات الدنيا من الادارة إلا أنه لا بدَّ من وجود مسؤول أو أكثر ممن يحبون التمسك بالسلطة ولا يأخذون بمبدأ التفويض . ويعتقد الكثيرون أنه من الضروري أن يتفهم المسؤول مبدأ اللامركزية تفهماً صحيحاً حتى يتمكن من الأخذ به وتطبيقه بحكمة وتعقل . فاللامركزية لا تعني قط الاستقلالية (Autonomy) بل أنها تتضمن وضع الخطط والسياسات الضرورية لاتخاذ القرارات في المجالات المختلفة . وبذلك فإن اللامركزية تتطلب تفويض السلطة من المسؤولين الذين يعرفون كيف تفوض السلطة وبنفس الوقت يرغبون تفويضها .

وانطلاقاً من هذا المفهوم السليم فإن اللامركزية لا تعني تخلي المسؤول عن مسؤولياته بل انها تحتم وجود الضوابط التي تؤمن استخدام اللامركزية لتحقيق الخطط والأهداف المطلوبة . ويعلق أساتذة الادارة المعروفين كونتز وَ اودانول (Koontz and O'Donnell) أن هناك عدة وسائل يمكن استخدامها لضمان نجاح اللامركزية في المشروع :-

أولاً : يمكن انجاح اللامركزية من جراء نص واضح لأعمال كل مدير، ومقدار السلطة المخولة له، وتحديد نواحي مسؤولياته .

ثانيـاً: يمكن انجاح اللامركزية من جراء تعليم الرؤساء مبتدئين بالادارة العليا حتى يصبحوا قدوة لمرؤوسيهم.

ثالثاً: يمكن إنجاح اللامركزية من جراء إلزام المدير بعدد كبير من المرؤوسين من ناحية وإلزامهم بدرجة عالية من الانجاز في العمل (High Standard).

رابعاً: يمكن إنجاح اللامركزية باتباع السياسة التشجيعية التي تربط المدير بوجود مرؤوسين مدربين تحت امرته لاشغال منصبه الشاغر.

تحديد درجة اللامركزية (Determining Degree of Decentralization)

ان تحديد درجـة الـلامـركـزية مشكلة تواجه المدير أو المسؤول في المشروع بصـورة مستمرة. وقد بينا سابقاً أن اللامركزية تتضمن تفويض السلطة إلى المرؤوسين وبالتالي تفويض اتخاذ القرارات على مستويات ادارية مختلفة. ولهذا فإنه يترتب على المسؤول أن يوازن بين العوامل المختلفة عند اختيار المكان الاداري المناسب لاتخاذ كل من القرارات الضرورية. وأهم هذه العوامل هي[1]:

١) معرفة الحقائق وتحضيرها:ـ ليس بمقدور الفرد معرفة كل شيء الا أن بمقدوره معرفة معلومات وفيرة مفصلة تتعلق بموضوع واحد. فهناك بعض الأفراد الذين يعرفون كل صغيرة وكبيرة فيما يتعلق بلعبة كرة القدم. فهم يعرفون تاريخ نشأتها وتطورها وأهم اللاعبين فيها، والمباريات الدولية الهـامـة وتـاريخ حدوثهـا ونتـائجها، والطرق العلمية المختلفة في اللعب وغيرها. وكذلك فإن هناك أفراداً في المؤسسات الاقتصادية مختصين بأعمالهم ويعـرفون تفاصيل مهماتهم. فالبائع المتمرس يعرف جميع الحقائق المتعلقة بالبيع ومعاملة الزبائن، وتوزيع المستهلكين وميولهم ورغباتهم، وكذلك فإن مدير الانتاج يعرف تفاصيل عملية الانتاج، وطرق العمل المختلفة، معاملة

(١) Newman, Summer and Warren، المصدر السابق، ص ٧٢ـ٧٤.
اقرأ أيضاً Koontz and O'Donnel، المصدر السابق، ص ٣٥٠ـ٣٥٨.

العمال وشعورهم وأحاسيسهم، العدد اللازم من الأيدي العاملة وكفاءاتهم. فهؤلاء أقدر الناس على جمع المعلومات بسرعة ودقة وبأقل التكاليف الممكنة.

٢) اتخاذ القرارات الصحيحة :ـ تختلف مقدرة الأفراد في اتخاذ القرارات المناسبة تبعاً لمعرفة الشخص في مجال العمل وتبعاً لوسع أفق تفكيره. فرئيس المشروع مثلاً يمكنه أن يتخذ قراراً مصيباً بالنسبة لمنح القروض إلا أن مدير المبيعات أيضاً قادر على اتخاذ مثل ذلك القرار وبنفس الدرجة من الدقة. لهذا فإن قرار منح القروض يجب أن يتعلق بمدير المبيعات حتى يتفرغ الرئيس لاتخاذ القرارات في مجالات مهمة أخرى.

٣) السرعة في اتخاذ القرارات :ـ يجب أن تتخذ القرارات بالسرعة الممكنة التي تتلائم مع الظروف القائمة. فوزير الصحة مثلاً يتخذ قراراً بالحظر الصحي أو التطعيم العام فور علمه ببعض إصابات الكوليرا أو أي مرض معد آخر. ومع أنه من النادر أن تواجه المشاريع الاقتصادية ظروفاً مفاجئة ومثيرة كهذه إلا أن هناك بعض المواقف التي تتطلب السرعة في اتخاذ القرارات كما هو الحال في مناقشة عقود العمل مع النقابات العمالية أو تعيين أيد عاملة إضافية لتخفيف ضغط العمل. . . وغير ذلك.

٤) أهمية القرارات :ـ إن المستوى الاداري الذي يعهد اليه اتخاذ القرار يحدد تبعاً لأهمية ذلك القرار، وتكلفته بالنسبة للمشروع. فإذا كان القرار يتعلق بطرق العمل من أجل زيادة الكفاية الانتاجية فإنه يترك للمستويات الادارية الوسطى المشرفة على الانتاج. وأما إذا كان القرار يتعلق بسياسة الانتاج أو سمعة المشروع أو مركزه التسويقي والتي سيكون لها تأثير كبير في زيادة نفقات المشروع أو أرباحه، فإنه يترك للمسؤولين في الادارة العليا.

٥) توحيد السياسة :- في بعض الأحيان يجد المسؤولون في المشروع أنـه لا بدَّ من اتخاذ قرارات تعمل على توحيد العمل، كالقرارات المتعلقة بأوقـات اجـازات المـوظفين ومدتها التي تطبق على جميع فروع المشروع، وكـذلـك القرارات المتعلقة بنوعية الانتاج والأسعار التي يجب أن يدفعها المستهلك. الا أن هناك قرارات أخرى تحتاج إلى تنسيق بين نشاطات بعض أجهزة المشروع المختلفة. فبرنامج الاعلان الذي تقوم به شركة الكوكا كولا للشرق الأوسط تحتاج إلى تنسيق جهود وكلاء الشركة في هذه المنطقة وهذا يدعو إلى شيء من المركزية المحلية (أو اللامركزية في القرارات بالنسبة للمشروع).

٦) حجم المشروع الاقتصادي :- يعتبر حجم المشروع عاملاً هاماً لانتهاج المركزية أو اللامركزية في السلطة، فالمشروع الكبير الذي يتكون من عدة مشـاغـل واعـداد كبيرة من الأيدي العـاملة يجد من الأفضل اتباع اللامركزية حتى يتمكن كل فرع من التكيف لظروف المحيط الذي يعيش به. كما وأن المركزية تكون مجدية كلما صغر حجم المشروع وقل عدد الأيدي العاملة فيه.

٧) مقدرة المسؤول :- يجب عند توزيع العمل أن لا يحمل المسؤول أكثـر من طاقتـه من الأعباء لأنه ليس لديه متسع كاف من الوقت للقيام بجميع تلك الأعمال بالاضافة إلى ما يتعرض له من انهاك جسمي وعقلي مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات لا تعتمد على تحليل صحيح أو دقة في التفكير. فإذا زادت أعباء المسؤول عن طاقته فإنه لا بدَّ من تفويض السلطة إلى أشخاص آخرين لمساعدته في اتخاذ القرارات الضرورية لسير أعمال المشروع.

٨) الـروح المعنـوية :- يجب أن توزع الأعمال بطريقة تكفل تنمية الروح المعنوية وعامل المبادرة بين المسؤولين من رؤساء ومرؤوسين. فالمشاريع التي تواجه بإستمرار تغيرات في الطلب على منتجاتها أو تغيرات في مجالات

التيكنولوجيا والمنافسة يجب أن تقوم بتوزيع الأعمال بحيث يمكن للمدراء والعمال التكيف للظروف الجديدة بصورة تلقائية.

٩) أساليب الرقابة:- إن مقدار اللامركزية يتأثر بمقدار وسائل الرقابة التي يمكن استخدامها. فالمدير يتردد في تفويض السلطة لمرؤوسيه إن لم تكن لديه الأساليب الكافية التي بواسطتها يتأكد من أن السلطة قد استخدمت بحكمة.

١٠) الرغبة في الاستقلال:- عندما يكبر حجم المشروع إلى درجة يصعب فيها الاتصال بين المستويات الادارية العليا والدنيا، وعندما يحتاج القرار للمرور في مستويات ادارية كثيرة قبل اتخاذه، فإن ذلك دلالة على الحاجة إلى تفويض السلطة وإلى اللامركزية في العمل.

١١) فلسفة الادارة:- من أهم العوامل التي تحدد مقدار تفويض السلطة هي الفلسفة التي تعتنقها ادارة المشروع. فهناك بعض المسؤولين في الادارة العليا ممن يحتفظون بالسلطة من أجل اشباع رغباتهم الشخصية من القوة أو لعدم ثقتهم بأعوانهم أو لأسباب أخرى متنوعة.

١٢) وجود الكفاءات الادارية:- كثيراً ما ترغب الادارة العليا بتفويض السلطة الا أن عدم وجود الكفاءات الادارية يحد إلى درجة كبيرة من اللامركزية في المشروع. فوجود عدد قليل من المسؤولين الأكفاء يحتم على المشروع استخدام المركزية حتى يتم تدريب كفاءات ادارية جديدة يمكنها تحمل المسؤوليات التي ستلقى على عاتقها.

أهداف اللامركزية:

تختلف أهداف اللامركزية من مشروع لآخر باختلاف نظرة الادارة العليا لذلك المشروع وقد قام بيتر دركار (Peter Drucker) بدراسة مستفيضة لشركة جنرال موتورز وسأل عدداً كبيراً من المسؤولين فيها عن أهداف

اللامركزية. وقد بيّنت الدراسة ان استخدام اللامركزية يؤدي إلى المزايا التالية[1]:ـ

- السرعة في اتخاذ القرارات مع عدم الفوضى.
- انعدام النزاع بين الادارة العليا والاقسام في المؤسسة.
- الشعور بالعدالة بين المسؤولين وأن الفرد يكافىء تبعاً لعمله وأن التيارات السياسية ليس لها تأثير ملموس في تنظيم المؤسسة الداخلي.
- وجود الديمقراطية والعلاقات غير الرسمية (Informality) في الادارة.
- تحقيق الانسجام بين المدراء القلائل في المستويات الادارية العليا والأعداد الكبيرة من المرؤوسين في المؤسسة.
- وجود فئة كبيرة من المدراء الاحتياطيين الذين يمكن ترقيتهم إلى مراكز مختلفة عند الحاجة.
- سهولة اكتشاف الادارة غير الناجحة في أقسام المشروع المختلفة.
- وجود نظام استعلامات فعال مما يؤدي إلى تفحص القرارات الصادرة عن الادارة المركزية العليا.

ورغم المزايا المتعددة التي ذكرت فإن اللامركزية تتعرض إلى الانتقادات التالية:

١ ـ أنها تتطلب طرق وأساليب رقابية كثيرة لضمان سير العمل بالصورة المطلوبة.

٢ ـ أنها تؤدي في كثير من الأحيان إلى تكرار بعض الأعمال بواسطة أجهزة متعددة وذلك يؤدي إلى تضخم العمل الاداري.

---

(١) Peter F. Drucker, Concept of the corporation (New York: the John Company, Inc., 1949), pp. 46-48.

٣ ـ إن تطبيق اللامركزية قد يتطلب اعداداً كبيرة من الخبراء والفنيين الذين قد لا يتوفروا في المجتمع نفسه الأمر الذي يستدعي استقدامهم من مجتمعات أخرى وتكلفة عالية.

٤ ـ ان تطبيق الـلامـركزية يؤدي إلى تعقيد عملية الاتصال بين الأجهزة المتباعدة بينما يكون الاتصال أسهل وأسرع تحت النظام المركزي.

٥ ـ ان لم تطبق المركزية بشكل صحيح مع وضع الضوابط الملائمة لها فقد تؤدي إلى اضعاف الجهاز المركزي وتحد من سلطاته.

٦) المستشــارون

STAFF

لقد بحثنا في الصفحات السابقة الهيكل التنظيمي للمنشأة وانسياب السلطة من أعلى إلى أسفل، وقد بيَّنا أيضاً أن هناك علاقة رسمية تتضح في الهيكـل التنـظيمي وهي علاقـة الـرئيس والمرؤوس اللذان يقعان في خط السلطة (Line Authority) الا أن ذلك ليس بالوصف الكامل حيث أن هناك أشخـاصاً آخرون ليسوا في خط السلطة، غير أن أعمالهم تساعد في دعم الأعمال التي يقوم بها المسؤولون في خط السلطة، ويدعى هؤلاء مستشارين (Staff-men) أو اختصاراً (Staff) . إن فكرة استخدام المستشارين هي عبارة عن تقسيم العمل الاداري بطريقة خاصة بحيث تقوم العلاقات الناتجة عن هذا التقسيم بدعم الأعمال الناتجة عن تفويض السلطة. وبعبارة أخرى فإن أعمال المستشار هي جزء من العمل الاداري بحيث يقوم المدير بتعيين بعض الأعمال لشخص يقع خارج نطاق السلسلة الادارية (Chain of Command) .

فكثـيراً ما يجد المسؤول نفسـه مرهقـاً بأعـمالـه الادارية وأن أعوانه ومرؤوسيه من المسؤولين يعملون فوق طاقاتهم في التخطيط والتنسيق والقيادة والرقابة. لهذا فانه يلجأ إلى شخص ثالث (المستشار) يقع خارج السلسلة الادارية ويعين له جزءاً من ذلك العبء الاداري. ولهذا فإنه من المحتمل أن يستخدم المدير العام في المشروع عدداً من المستشارين للعمل في نواح ادارية مختلفـة، كما أنـه من الممكن للمستشـار أن يكون رئيساً لعدد من المـرؤوسـين المستشـارين الآخـرين الا أن هدف المستشار لا يتغير ـ وهو مساعدة المسؤول التنفيذي على القيام بعمله. والفكرة السائدة بين العديد من الكتاب في الادارة أن الوظائف الادارية التي تعتبر في خط السلطة هي

التي تقع عليها مسؤولية تحقيق أهداف المشروع بصورة مباشرة، وأما الوظائف الاستشارية فهي جميع الوظائف الأخرى في المؤسسة التي تساعد المسؤولين في خط السلطة للقيام بأعمالهم بكفاية وفعالية من أجل تحقيق أهداف المشروع الرئيسية[1].

ويقوم الكتاب الذين يحملون هذا الرأي بتصنيف وظائف المشروع إلى مجموعتين. وتحتوي المجموعة الأولى على وظائف الانتاج والبيع والتمويل (Production, Sales, and Finance) وتحتوي المجموعة الثانية على الوظائف الادارية الأخرى كإدارة الأفراد والمحاسبة والصيانة والشراء ورقابة الجودة (Personnel, Accounting, Maintenance, Purchasing and Quality Control) وتعتبر المجموعة الأولى وظائف أساسية لبقاء المنشأة واستمرارها وأما المجموعة الثانية فهي وظائف مساعدة تعمل على إنجاز الوظائف الأولى بكفاية أكبر. إلا أن مثل هذا التصنيف يثير تساؤلات عديدة. فهل الشراء عملية مساعدة ولا تحتل نفس المستوى من الأهمية كوظائف الانتاج والبيع والتمويل في تحقيق أهداف المشروع الرئيسية؟ هل الشراء عملية غير ضرورية لتحقيق أهداف المشروع؟ وهل يمكن الاستغناء عن الانتاج أو بعض أجزائه للحصول على وحدات منتجة خارج المشروع؟

وقد عمل البروفسور موني (James Mooney)[2] على توضيح الوضع في كتابه «أسس التنظيم» وتعرض إلى شرح طبيعة خط السلطة فقال بأن السلطة تنساب من الرئيس إلى المرؤوس في جميع المؤسسات المعروفة تبعاً

---

(١) للتوسع في فهم هذا الموضوع يمكن قراءة المواضيع التالية:
L.A. Appley, "Staff an Line," Management News Vol. 29, No. 5, p. 1, May 1956. Also L.A. Allen, "Improving Line and Staff Relationships," Studies in Personnel Policy, No. 153 (New York: National Industrial Conference Board, Inc., 1956), pp. 12, 20, and R.C. Sampson, Thae Staff Role in Management (New York: Harper and Raw, Publisheirs, Incorporated, 1955), pp. 42-44.

(٢) James Mooney, Principles of Organization (New York: Harper and Raw Publishers, Incorporated, 1947), pp. 14-15.

للقاعدة الادارية المعروفة «قاعدة التسلسل» (Scalar Principle) التي تؤكد بأن زيادة الكفاية في اتخاذ القرارات وفي الاتصال تتناسب مع زيادة الوضوح في انسياب السلطة من مصدرها الأعلى (من الرئيس) إلى مركزها النهائي (إلى المرؤوس). ومن هنا يتضح بأن خط السلطة هو العلاقة التي بواسطتها يقوم الرئيس بالاشراف المباشر على مرؤوسيه في المستوى الاداري الذي يقع تحت مستواه مباشرة. وأما طبيعة عمل المستشارين فهي استشارية مساعدة (Auxiliary)[1] فقط. ويجب أن لا يفهم من ذلك بأن المؤسسة تحتوي على هيكلين تنظيميين أحدهما لخط السلطة والآخر للاستشارة، بل أن المؤسسة لا تحتوي الا على هيكل واحد وهو النوع الأول وان وجد المتشارون فإن أعمالهم يجب أن تتعلق بالمراكز الادارية التي يحددها خط السلطة الرسمي.

تطور استخدام المستشارين:

لقد كانت القوات المسلحة أو من استخدم المستشارين في تكوينها الاداري. ويؤكد الأساتذة كنتز واودونال[2] (Kootz and O'Donnell) إن الفكرة الحديثة للهيئة العامة للقوات المسلحة (Army General Staff) تعود في أصلها إلى القرن السابع عشر عندما اهتم غوستافس ادولفس (Gostavus Adolphus) السويدي باستخدام الخبراء كمستشارين في الجيش. ثم حذت بروسيا (Prussia) بتكوين هيئة عامة لقواتها المسلحة في أوائل القرن التاسع عشر. وكانت تلك الهيئة استشارية تابعة لرئيس الأركان. وفي تلك الفترة أيضاً قامت فرنسا باستخدام الهيئة العامة لقواتها المسلحة إلا أن عدم استخدام مبدأ الدوران (Rotation) في الهيكل التنظيمي لتلك الهيئة أدى إلى سوء فهم المستشارين وعدم الاهتمام بهم والأخذ بنصائحهم. غير أن الجهاز

---

(١) Mooney ، نفس المصدر، ص ٣٤-٣٥.
(٢) Koontz and O'Donnell ، نفس المصدر السابق، ص ٢٩٨.

الاستشاري نمى وتطور إلى درجة كبيرة في الجيش الألماني قبيل الحربين العالميتين الأولى والثانية. وقد بدأت الولايات المتحدة الأمريكية باستخدام المستشارين في قواتها المسلحة نتيجة للخبرة القاسية التي تعلمتها أثناء الحرب الاسبانية الأمريكية[1] في أوائل هذا القرن. فقد أرسلت الكتائب الأمريكية إلى كوبا دون أن تزود بالمعلومات الاستراتيجية الكافية أو أن تكون لديها خطة جيدة من أجل هجوم منسق مما أدى إلى فشلها الذريع في تحقيق أهدافها.

وانتقلت فكرة المستشارين فيما بعد من القطاع العسكري لتستخدم في المشروعات الاقتصادية. فإن دعوة فريدريك تايلور وأعوانه في أوائل هذا القرن إلى فصل وظيفتي التخطيط والتنفيذ (Planning and Performance) إلى دعم الفكرة في وجود هيكل استشاري لمؤازرة الهيكل التنظيمي في المشروع. وأخذت المشروعات الاقتصادية فيما بعد استخدام المستشارين في مجالات الأعمال المختلفة. فعملية بحث الأسواق (Market Research) تعتبر من أعمال المستشارين المتخصصين (Specialized) حيث يقوم الباحث بجمع المعلومات المتعلقة بعادات المستهلك واتجاهاته الاقتصادية، وتصرفات المنافسين وطرق التسويق وغيرها. غير أن المهندس الصناعي (Industrial Engineer) يمثل المستشار المختص في الانتاج حيث يعمل على وضع الخطط التفصيلية، وترتيب المعدات والآلات، وتحديد طرق الانتاج، ووضع المقاييس الناتجة عن دراسة الحركة والزمن، والنظم التشجيعية، ووسائل رقابة الجودة والصيانة وغيرها. وكذلك فإن فاحص الحسابات (Auditor) فهو مستشار مختص يهتم بالرقابة. ويقوم على تدقيق صحة القيود المحاسبية ويهتم بالدرجة الأولى إلى قيود النقد والمخزون والأوراق المالية وأوراق الدفع وغيرها من القيود المعرضة للتزوير.

---

(١) تقرير وزير الحربية الأمريكي، واشنطن، مطبعة الحكومة الأمريكية، سنة ١٩٠٢.

وَمع أن جميع الأمثلة السابقة تشير إلى فكرة التخصص في العمل (Specialized Functions) التي نادى بها تايلور إلا أنـه في كثير من الاحيان يستخـدم المستشار كمساعد عام (Assistant) يعهد إليه المسؤول بعدد من الأعمال المختلفة. ففي بعض الأحيان يعمل المستشار كسكرتير خاص وفي أحيان أخرى ينوب عن المسؤول في اجتماعات عامة وأحياناً ينوب عن رئيسه في تسيير بعض الأمور الادارية.

يتضح لنا من الأمثلة السابقة أن وظيفة المستشار عبارة عن تفويض جزء من العمـل الاداري إلى أفـراد لا يعملون في الأشراف المبـاشر على العمليات وليس لديهم السلطة في اعـطاء الأوامـر إلى العـاملين في خط السلطة. إلا أن التفويض بالعمل يتضمن تحديد الوظيفة وتفويض السلطة وخلق المسؤولية لهؤلاء المستشارين غير أن تلك الوظائف هي وظائف ادارية لا يترتب عليها اشراف مباشر على العمال والمدراء الرسميين في المشروع.

المستشارون وعلاقاتهم في المشروع:

مرة أخرى، أن الأساس في طبيعة عمل المستشار التي لا تتعدى مجال إسداء النصيحة والاستشارة للمسؤولين في خط السلطة في مجالات محددة. ومع أن المستشار يتمتع بسلطة كاملة على مرؤوسيه في القسم، إلا أنه لا يتمتع بسلطة على المشرفين والعاملين في خط السلطة. ولهذا فإن المستشار الذي يعهد إليه أمر دراسة إحدى مجالات العمل وتحسينها قد يجد نفسه أمام أمرين:ـ الأول وهو تقديم التوصية إلى المسؤول (المشرف على خط السلطة) المختص معتمـداً بأن ذلـك المسؤول سيقوم باتخاذ الاجراءات الضرورية لتنفيذ الاقـتراحات المتعلقة بتحسين الوضع القائم، والثاني هو أن يحاول المستشار الحصول على تقبل المسؤولين لآرائه وأفكاره بصورة اختيارية ودون اللجوء إلى الأوامر الرسمية التي تأتي خلال السلسلة القيادية وتنساب من

أعلى إلى أسفل. ويبدو أن الطريقة الثانية، أي محاولة القبول الاختياري هي الطريقة السائدة في المشروعات التجارية بشكل عام.

وتختلف الطريقة التي يستخدمها المستشار في التوصل إلى قبول اختياري لتعاون الأفراد عن الطريقة التي يستخدمها المسؤول الرسمي في التوصل إلى نفس الهدف. فالمسؤول الذي تعهد إليه مهمة من رئيسه يجد نفسه غير ملزم (إلا في حالات معينة سنقوم بتوضيحها فيما بعد) بالتعاون مع المستشار أو الأخذ بآرائه. إلا أن المستشار لا يملك من السلطة ما يرغم المسؤول على التعاون معه أو تنفيذ آرائه. لذلك فإن المسؤول يعتمد في الدرجة الأولى على السلطة المخولة له والمتمثلة بمركزه ومركز رئيسه الذي فوض له تلك السلطة، وأما المستشار فإنه يعتمد في الدرجة الأولى على قدرته في التأثير (Influence) على الآخرين. وقد دلت الدراسات على أن التأثير الكبير الذي يتمتع به المستشار في المشروعات الصناعية يعود إلى سبب أو أكثر من الأسباب التالية :ـ

١) لأنه يعتبر خبيراً في مجال اختصاصه كالمحامي والاحصائي والطبيب.

٢) بسبب اللقب الذي يحمله أو المكتب الفخم الذي يحتله أو بسبب اتصالاته المباشرة بالمسؤولين في المستويات العليا.

٣) بسبب دعم المسؤولين في المستويات العليا له.

٤) لمقدرته على إبراز آرائه وأفكاره بوضوح ومدعومة بالمنطق السليم.

٥) بسبب ضخامة الأجر الذي يتقاضاه.

وبالرغم من قدرته على التأثير فإن المستشار قد يجد نفسه يرقب الأحداث في المؤسسة دون أن يكون له دور فعال في توجيهها، وذلك بسبب مقدرة المسؤولين الاداريين في مواجهة المصاعب وحرصهم في الاعتماد على أنفسهم وعدم تدخل الغير. إلا أنهم في حالات عديدة يحبذون مساعدة

المستشارين في أمور تتطلب الخبرة والمعرفة الفنية. ولهذا فقد قامت بعض المؤسسات باستخدام «مبدأ الاستشارة الاجبارية» (Compulsory Consultation). وبنـاء عليه فإنـه يترتب على المسؤول الاستئنـاس برأي المستشار قبل اتخاذ الاجراء المعين. فرئيس الشركة مثلا يجب أن يطلع محامي المشروع على شروط الاتفـاقية العـمالية قبـل توقيعها، أو اطلاع مستشار العلاقات العامة على خطاب سيقوم بالقائه في إحدى الاجتماعات العامة.. وغيرها. ومبدأ الاستشارة الاجبارية لا يعني منع المسؤول من اتخاذ الاجراء الـذي يراه منـاسبـاً، إلا أنـه يتطلب منه سماع آراء المختصين قبل اتخاذ الاجراءات النهائية.

وهناك حالات أخرى يرغب فيها المسؤول منح المستشار (Staff) بعض السلطة من أجـل تحقيق الـرقـابـة المطلوبة في بعض عمليات المشروع. فالمستشار المسؤول عن مراقبة الجودة (Quality Control) تفوض له سلطة قبول المـواد الانتـاجية المستعملة أو رفضها كما تفوض له سلطة قبول أو رفض الانتاج أثناء التصنيع قبل انتقاله من مرحلة انتاجية إلى أخرى. وكذلك فإن ممثل الشركة في مناقشة العقود العمالية يجب أن يحصل على موافقة قانونية من محامي المشروع قبـل توقيع العقـد، ورئيس الديوان يجب أن يحصل على موافقة رئيس دائرة شؤون الموظفين قبل تعيين موظف جديد. ويلاحظ من جميع الأمثلة السابقة أن المستشار (مراقب الجودة، محامي الشركة، ورئيس شؤون المـوظفـين) قد منح سلطة يتقيد فيها المسؤولون في خط السلطة. ويطلق على هذا النوع من السلطة «بسلطة الموافقة» (Concurring Authority) أي أنه يجب موافقة المستشار قبل أن يقوم المسؤول بتنفيذ العمل.

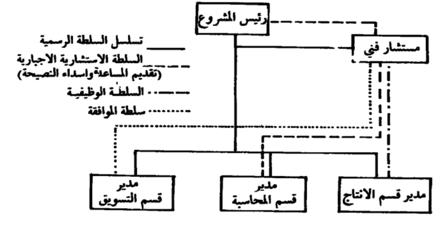
إلا أن هناك ظروف خاصة قد تتطلب منح المستشار سلطة أقوى من السلطة السابقة، ولهذا فإنه يمنح «سلطة وظيفية» (Functional Authority) يقوم بموجبها باعطاء أوامر مباشرة باسمه وتوقيعه للمسؤولين في خط السلطة

الـرسمية، ويكون لأوامره هذه نفس التأثير كما لو أنسابت من خلال قناة السلطة الرسمية. فطبيب المشروع مثلا يتمتع بسلطة وظيفية وأوامره بالحجر الصحي على جميع العاملين في المشروع تطبق على جميع المسؤولين في خط السلطة من رئيس المشروع إلى عامل الآلة. ويستمر الطبيب بالتمتع بمثل هذه السلطة إلى أن تسحب منه أو تعدل من قبل المسؤولين في المشروع. كما وأن مدير المحاسبة يتمتع بسلطة وظيفية تحدد نوع النماذج المحاسبية التي يجب أن تستخدمها أقسام المشروع المختلفة.

وبما لاشك فيه أن فكرة المستشارين تعتبر فكرة بناءة في كيان المشروع التنظيمي حيث أنها تفسح المجال للمسؤولين في خط السلطة من توزيع بعض أعمالهم الادارية بسبب عدم وجود الوقت الكافي لانجازها أو لشعور المسؤول بعدم قدرته الفنية في ذلك المجال. إلا أن اساءة استعمال العلاقة بين المسؤولـين والمستشارين تكون نتيجة عدم تفهم للمجالات التي سيعمل فيها المستشار والأعمال التي يتوقع أن يقوم بها ضمن تلك المجالات. ويوضح شكـل (١٩) الهيكـل التنـظيمي الذي يتضمن العلاقة القائمة بين خط

شكل (١٩)

العلاقة بين خط السلطة والمستشارين



السلطة والمستشارين في المشروع. فالمستشار يقوم باسداء النصيحة مما يساعد الرئيس في انجاز أعماله الادارية. وبالاضافة إلى ذلك فإن المستشار يتمتع بسلطة استشارية اجبارية بالنسبة لمدير المحاسبة، مثلا، الذي يترتب عليه أن يستنير بأفكار المستشار فيما يتعلق بمنح القروض للعملاء. وبما أن عملية منح القروض تعتبر من صلاحيات مدير المحاسبة فإنه غير ملزم بالأخذ بآراء المستشار أو التقيد بها. غير أن المستشار يتمتع بسلطة الموافقة فيما يتعلق بمدير التسويق. ولهذا فإنه يترتب على هذا المدير الحصول على موافقة المستشار فيما يتعلق بأسعار المنتجات، طريقة التغليف (Packaging) وإمكانية استخدام وسائل النقل المختلفة. ونرى أيضا أن المستشار يتمتع بسلطة وظيفية فيما يتعلق بالانتاج فهو يعطي أوامره المباشرة لمدير الانتاج فيما يتعلق بنوع المواد الأولية. طرق الانتاج، ومراقبة الجودة.

العلاقة بين المشرفين والمستشارين:

إن العلاقة بين المشرفين والمستشارين لاتزال تسبب الكثير من النقاش بين رجال الادارة، حيث أن هناك العديد من المؤسسات التي لاتزال تعجز عن التوفيق بينهما للعمل معاً بمودة وصفاء. ويعود الصراع بين المشرفين والمستشارين إلى أسباب عديدة. وقد تعرف ملفيل دالتون(١) على خمسة أسباب رئيسية قد تعكر صفو العلاقة بين الطرفين:

(١) اختلاف طبيعة عمل المشرف عن طبيعة عمل المستشار تؤدي إلى سوء التفاهم والنزاع بينهما. فبينما يعيش المستشار في عالم التيكنولوجيا ويتكلم لغة ذلك العالم الذي يعيش فيه، يعيش المشرف في عالم العموميات (Generalities) بالرغم من تحديد الأعمال التي يجب على المشرف انجازها إلا أنه أيضاً يواجه مشاكل غير محددة كالتي تتعلق بالقيادة (Leadership) وإثارة

---

(١) Melville Dalton, "Conflicts Between Staff and Line Managerial Officers," American Sociological Review, June, 1950, pp. 342-351.

الحوافز (Motivation) . لهذا فإن هناك حاجزاً معنوياً يؤدي إلى سوء الفهم ويقطع حلقة الاتصال بينهما.

(٢) اختـلاف المشرفين والمستشارين عن بعضهم بصورة عامة في ناحيتي السن والثقافة حيث أن المستشارين عادة أصغر سناً وأكثر ثقافة مما يدفع المشرفين إلى الغيرة والحسد. وقد وجد دالتون أن المستشارين يتميزون عن المشرفـين في لبـاسهم وخلفياتهم وعـلاقـاتهم الاجتماعية وأهـوائهم الترفيهية. كل ذلك يؤدي إلى اتساع الهوة في النزاع بين الطرفين.

(٣) اختـلاف المشرفـين والمستشارين في وجهة نظر (Attitude) كل منهـما إلى الآخـر. فالمستشار مثلا، يشعر بأنه ملزم باثبات وجوده بصورة مستمـرة. فهـو يشعـر بالقلق وعدم الاستقرار نتيجة لاعتقاده بأن وظيفة المشرف أكثر أهمية من الوظيفة الذي يكلف هو بانجازها.

(٤) شعـور المشرف بأن المستشـار مصـدر خطر دائم وأنـه يحاول اضعاف مركزه في مجالات العمل التي عرفت تقليداً بأنها تقع ضمن سلطة المشرف الرسمي.

(٥) شعور المستشار بأنه العوبة بيد المشرف حيث أن ترقيته لا تأتي إلا عن طريق المشرفين وتأثيرهم.

٧) اللجــان

Committees

تعـرضنـا في الصفحـات الـسـابقـة لبحث المستشـارين وعلاقاتهم بالمسؤولـين الـرسميين ضمن اطـار الهيكل التنظيمي للمشروع. إلا أننا اقتصرنا في بحثنا على المستشار كفرد مختص يعمل على مساعدة الادارة في انجاز مهمتها. وتعتبر اللجان نوعاً خاصاً من أنواع المستشارين. فاللجنة هي مجمـوعـة من الأشخاص تؤلف من أجل القيام بعمل اداري معين. ويمكن القول بأن مصدر قوة اللجنة أو ضعفها يعود إلى تعيين مهمة الانجاز إلى مجموعة من الأفراد. ومن المعروف أن الأعضاء لا يولون أعمال اللجنة من وقتهم إلا القليل بسبب انشغالهم بأعمالهم الرئيسية الأخرى.

إلا أن دراسـة الخـريطة التنظيمية لأي مشروع ذي قيمة اقتصادية تستحق التقدير تدل على وجود لجنة أو أكثر. فالشركات المساهمة مثلا يوجد فيها لجان مختلفة. فلابد من وجود لجنة عامة للمساهمين تسمى «بالجمعية العمومية» ولجنة أخرى تدعى «مجلس الادارة». وتعمل هاتان اللجنتان على وضع السياسات العامة للشركة وتحديد أهدافها وتعمل على الأشراف على سير الأعمال بما يتفق وتلك الأهداف والسياسات. وتتكون الجمعية العمومية من جميع المسـاهمـين (أصحاب المشروع) وتملك السلطة النهائية ـ بشكل صوري في معظم الحالات ـ في تسيير أعمال المشروع. وتعود عدم امكانيتها الفعلية في إدارة المشروع إلى أسباب عديدة منها (١) ضئالة الأسهم التي يمتلكها العدد الأكبر من المساهمين، (٢) قلة اجتماعاتها، (٣) عدم اكتراث المسـاهم البسيط في إدارة الشركـة بسبب انشغاله في أعمال أخرى خاصة يعتبرها أكثر أهمية كمورد للرزق، (٤) انبثاق مجلس الادارة عن الجمعية العمومية لتتولى الادارة الفعلية في الشركة ورعاية أمورها نيابة عن أصحابها.

وبالإضافة إلى اللجنتين المذكورتين فإن كثيراً من المشروعات الاقتصادية تستخدم لجاناً إدارية تتكون من المدير العام وكبار الموظفين وتكون مهمتها اتخاذ القرارات ووضع الخطط ورسم السياسات العامة التي من المفضل أن لا يترك أمرها إلى شخص واحد لأنه لا يمكن أن يتفهمها من جميع نواحيها. وقد تتضمن هذه اللجان بعض الخبراء العاملين في المشروع.

وهناك نوع آخر من اللجان يدعى باللجان التنفيذية. وتشكل اللجنة التنفيذية من بعض الموظفين من أجل انجاز عمل معين. ومن الجدير بالذكر أن اللجنة التنفيذية لا تتمتع بسلطة على أحد إلا أنها تملك الصلاحيات اللازمة لانجاز المهمة التي كلفت بها. وبما أنها لا تتمتع بالسلطة فهي لا تستطيع اصدار الأوامر إلى أحد وليس من مسؤولياتها تقديم أي تقرير أو رأي للمراجع الادارية. وتقتصر مهمة اللجنة التنفيذية على إنجاز عمل محدد تكلف به فلجنة المشتريات تقوم بفحص المواد وشراء المناسب منها ضمن حدود الميزانية المقررة لذلك الغرض.

كما وأن هناك لجاناً تشكل من أحد كبار موظفي المشروع وعدداً من أعوانه لبحث مشكلة عارضة وتقديم التوصيات حولها. وقد تكون هذه اللجنة مؤقتة حيث ينتهي كيانها الرسمي عند انتهاء مهمتها وتقديمها للتوصيات والآراء المتعلقة بحل تلك المشكلة. إلا أنه من الممكن أن تكون اللجنة دائما تكلف بدراسة المشاكل التي تواجه المشروع وتكون على استعداد لتقديم آرائها الفنية في جميع ما يعرض عليها من مهام. ولكن الطابع الرئيسي لهذه اللجنة هو كونها استشارية وليس لها أي سلطة على الموظفين في خط السلطة. ولهذا فإنها تكون مرتبطة عادة بأحد كبار المسؤولين في المشروع، فتقدم له آرائها وتوصياتها وإذا ما أقرت هذه الآراء والتوصيات تصبح أوامر إدارية تتقيد بها الأقسام والادارات التابعة لذلك المسؤول.

وأخيراً فإن هناك لجاناً تؤلف من أجل تنسيق السياسات والاجراءات

وتوحيد البرامج بين الأقسام المختلفة. فقد تضطر بعض المشروعات لوضع اجزاء بعض الأعمال المتداخلة تحت رئاسة أشخاص وأقسام مختلفة من أجل تحقيق قدر أكبر من الرقابة الذاتية التي تعتبر جزءا هاماً من التنظيم الجيد. وبسبب هذا الوضع الاجباري فإن رؤساء الأقسام يجدون أنفسهم مضطرين للاجتماع والمناقشة وتبادل الرأي والتنسيق بين أعمال أقسامهم المختلفة ووضع الحلول للمشاكل التي تعترض سير أعمالهم.

أسباب استخدام اللجان:

لقد رأينا مما سبق أن اللجنة قد تكون دائمة أو تكون مؤقتة، كما وأن بعض اللجان تقوم بأعمال إدارية وبعضها يكلف باتخاذ القرارات، وبعضها يشكل من أجل معالجة مشاكل معينة دون أن يكون لديها السلطة في اتخاذ القرارات. والبعض الآخر من اللجان تعهد له سلطة تقديم التوصيات إلى مسؤول معين ويكون له الخيار في قبول الاقتراحات أو رفضها، وهناك لجان تكلف بجمع المعلومات دون أن يكون لها السلطة في تقديم التوصيات أو اتخاذ القرارات، ومن المحتمل أن تكون اللجنة من المسؤولين في خط السلطة أو من المستشارين تبعاً للسلطة الممنوحة لها. فإذا كانت السلطة تتعلق بالمرؤوسين وفي اتخاذ القرارات فتكون لجنة من النوع الأول ـ خط السلطة، وقد تكون اللجنة رسمية أو غير رسمية تبعاً لتكوينها. فإذا تكونت كجزء من هيكل المشروع التنظيمي ومنحت السلطة وحددت أعمالها (Duties) فإنها تعتبر لجنة رسمية كما هو الحال في لجنة إدارة المشروع.

مزايا استخدام اللجان:

(١) الافادة من رأي الجماعة:ـ إن أهم الأسباب التي تدعو لاستخدام اللجان هي المنفعة الناتجة من تفاعل آراء الجماعة في التوصل إلى

قرار أقرب إلى الصحة ويتصف بالاتزان والتعقل تبعاً للمثل القائل «رأيين أفضل من رأي واحد» (Two Heads better than one) . فآراء الأفراد المختلفة تحمل خبراتهم المتعددة وتضفي طابع الجدية فتناقش المشكلة من جميع نواحيها بموضوعية متناهية.

(٢) الابتعاد عن سلطة الفرد: ـ كثيراً ما تستخدم اللجان في المشروعات خوفاً من تفويض السلطة إلى شخص واحد الذي قد يسيء استخدامها.

(٣) تمثيل العناصر ذات المصلحة:ـ عندما يواجه المسؤول مشكلة داخلية صعبة تتعلق بعدد من مدراء الأقسام والمشرفين والعمال والفنيين فإنه من المستحسن، دون شك، أن يقوم بتشكيل لجنة تمثل جميع الفئات ذات العلاقة بتلك المشكلة.

(٤) تشجيع التعاون والتنسيق بين العاملين:ـ قد تكون اللجنة وسيلة فعالة لتشجيع التعاون بي العاملين في المشروع. فوجود كل من مدراء المحاسبة والانتاج والمبيعات والهندسة في لجنة واحدة من أجل النظر في امكانية انتاج سلعة جديدة قد يؤدي إلى تشجيع التعاون بين أقسامهم المختلفة. فعندما يقوم المهندس بتقديم خصائص السلعة الجديدة يقوم مدير المبيعات بتقدير الطلب عليها ويعمل مدير الانتاج باقتراح الطرق الانتاجية وما يلزم من آلات ومعدات وأيد عاملة، وبعدها يعمل مدير المحاسبة بوضع جميع تلك الآراء بشكل رقمي يبين فيه ما يترتب على المشروع من تكاليف حتى تصل تلك السلعة إلى يد المستهلك.

(٥) سرعة نقل المعلومات:ـ تعتبر اللجنة وسيلة جيدة لنقل المعلومات حيث أن جميع الجهات المعنية بالمشكلة تكون ممثلة في اللجنة ولهذا فإنها تتسلم المعلومات في نفس الوقت مع افساح المجال الفوري لاعضاء اللجنة لمناقشة تلك المعلومات وتوضيح الغامض منها.

(٦) تجميع السلطة :ـ تمنح السلطة للشخص تبعاً لمركزه أو مستواه الاداري، ولهذا فإن رئيس الدائرة (أو القسم أو الفرع) يتمتع بالسلطة الضرورية لانجاز عمله. ففي حالة بروز مشكلة تؤثر على عدد من أقسام المشروع فإن مدير كل فرع يقف عاجزاً عن العمل وحده لحل المشكلة، إلا أن وجودهم جميعاً في لجنة واحدة يؤدي إلى تجميع سلطاتهم ويمكنهم من العمل كوحدة واحدة وبسلطة متكاملة في التوصل إلى الحل المطلوب.

مساوىء اللجان :

بالرغم من الفوائد التي يمكن الحصول عليها عند استخدام اللجان إلا أن هناك مساوىء كثيرة لا يمكننا التغاضي عنها. وأهم هذه المساوىء ما يلي :ـ

(١) التكاليف الباهظة :ـ تحتاج اللجنة إلى وقت طويل في مناقشة المشكلة من جميع نواحيها، وخلال ذلك يتكلف المشروع مبالغ باهظة حيث يقوم بدفع رواتب المسؤولين من أعضاء اللجنة، دفع رواتب السكرتيرات، دفع أجرة قاعة الاجتماعات والمراسلين، دفع ثمن التسهيلات واللوازم، هذا بالاضافة إلى خسارة المشروع الناتجة عن تغيب المسؤول عن مركز عمله أثناء اجتماعات اللجنة.

(٢) عدم تحقيق الهدف :ـ كثيراً ما تكون اللجنة وسيلة لقتل الموضوع الذي طرح للبحث. فقد يعمل الاعضاء المناوئون للمشروع على بحث أمور فرعية مما يؤدي إلى ضياع الجوهر وعدم التوصل إلى الهدف. وكلما تعددت الجلسات من هذا النوع كلما فقد الأعضاء حماسهم وازداد مللهم وأصبحوا على استعداد لانهاء الموقف بأي ثمن.

(٣) تحكم الفرد :ـ في بعض الأحيان يصعب على أعضاء اللجنة اجماع الرأي واتخاذ قرار موحد لمواجهة المشكلة قيد البحث. ففي مثل هذه

الحالة يظهر من بين أعضاء اللجنة عضو قوي يقوم بأملاء آرائه على الأعضاء الآخرين ويدفعهم لاتخاذ القرارات التي يراها مناسبة.

(٤) ضياع الوقت:ـ تحتاج اللجان إلى وقت طويل للتوصل إلى قراراتها مما يؤدي في بعض الحالات إلى ضياع فرص ذهبية في استثمار أموال المشروع. فقد يقوم المسؤول بشراء المواد الأولية التي يستخدمها المشروع من السوق مغتنما توافر المواد وشروط البيع الجيدة. وأما لو كانت لجنة مسؤولة عن الشراء فقد لا تتوصل إلى قرارها إلا بعد فوات الأوان وعدم توفر الشروط التي تتناسب ومصلحة المشروع.

ثانيا: التنظيم غير الرسمي

Informal Organization

تكلمنا منذ بداية هذا الفصل عن نوع واحد من أنواع التنظيم وهو التنـظيم الرسمي (Formal Organization) وبيّنا طرق إحداث الأقسام (أي تقسيم العمـل) والعلاقات التنظيمية وطرق التنظيم والمركزية واللامركزية والاستشـاريون واللجـان والسلطة وغير ذلك. إلا أن هناك نوع آخر من التنظيم ليس له ميزة التنظيم الرسمي من حيث وضوح الشكل والتركيب. هذا هو التنظيم غير الرسمي. فقد دلت البحوث والدراسات إلى أن التنظيم الرسمي يخلق معه بالضرورة تنظيم أو أكثر ليس لها علاقة بالعمل الرسمي وتحقيق أهدافه بل تنشأ نتيجة العلاقات والاحتكاكات بين الأفراد أنفسهم. فالتنظيم غير الرسمي ينشأ من تفاهم الأفراد والعلاقات الطيبة والانسجام النفسي فيما بينهم من أجل تحقيق هدف الجماعة التي ينتمون إليها. وهذا بالـطبـع يختلف عن التنـظيم الـرسمي الـذي يهدف إلى تحقيق أهـداف التنظيم. وبناء عليه فإنه بالامكان تعريف التنظيم غير الرسمي بأنه مجموع العـلاقـات والتفاعلات والاتصالات بين أعضاء التنظيم من أجل تحقيق هدف الجماعة. ولذا فإن هدف الجماعة الواحدة يختلف باختلاف الاعضاء المنتمـين إليها من حيث علاقاتهم وأهدافهم. وبذلك يكون التنظيم غير الـرسمي تنـظيما غير محدد الملامح فليس له شكل معين ولا يتبع أسلوب اتصال معروف وهو في حركة مستمرة تجعله عرضة للتغير المستمر.

وكـما أن التنظيم غير الرسمي ينشأ نتيجة العلاقات بين الأفراد في التنـظيم الـرسمي فإن التـطور التاريخي للتنظيمات الانسانية يدل على أن التنظيم غير الرسمي قد ينشأ قبل التنظيم الرسمي، بمعنى أن الأفراد في

المجتمعات البدائية كانوا على تفاهم وانسجام وعلاقات غير رسمية طيبة قبل ترابطهم في مشروعات اقتصادية على أسس قانونية. فالعلاقة إذن بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي علاقة دائرية وان وجود احداهما يكون سببا في وجود الآخر. ورغم تجاهل التنظيمات الكلاسيكية التنظيم غير الرسمي فإن ذلك لا يدل على عدم وجوده. وقد بين برنارد أن التنظيم غير الرسمي يخلق بين الأعضاء مفاهيم وعادات تشكل أنماط سلوكهم من ناحية وأنه يخلق ظروفا مناسبة كي يمارس التنظيم الرسمي في ظلها أعماله ويحقق أهدافه. وهو (برنارد) يرى أن التنظيم غير الرسمي يقوم بوظائف حساسه داخل التنظيم الرسمي:[1]

(١) يعمل على تنمية وتدعيم العلاقات والاتصالات بين اجزاء التنظيم الرسمي.

(٢) يعمل على تحقيق الترابط والتماسك بين أجزاء التنظيم الرسمي المختلفة.

(٣) يحقق الشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار لاعضاء التنظيم الرسمي.

فالتنظيم غير الرسمي يلعب دوراً مهماً في حياة التنظيم الرسمي وقد يكون هذا الدور ايجابياً بحيث يدعم تحقيق أهداف التنظيم الرسمي ويساعد في نموه واستقراره، أو أنه يلعب دوراً سلبياً - إذا ما استهتر المدراء التنفيذيون في تصرفاتهم الادارية - فيعمل على افشال خطط التنظيم الرسمي واضعافه. ولذا يجمع كتاب هذا العصر على ضرورة اعتراف التنظيمات الرسمية بشقيقاتها التنظيمات غير الرسمية وضرورة التعاون معها وتفهم أهدافها لما لهذه التنظيمات من آثار على النواحي الرسمية للتنظيم. وقد توصل هؤلاء الكتاب إلى الاستنتاجات المهمة التالية:

(١) د. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، الفصل السادس، مرجع سابق.

(١) إن التنظيم الرسمي يحمل معه تنظيمات غير رسمية تنتج تلقائيا عن تفاعلات واحتكاكات العنصر الانساني فيها.

(٢) التنظيمات غير الرسمية حقيقة قائمة لا يمكن تجاهلها أو القضاء عليها.

(٣) تنشأ التنظيمات غير الرسمية كأدوات لحماية اعضائها من سلطة التنظيم الرسمي.

(٤) التنظيمات غير الرسمية وسيلة فعالة وسريعة في نقل الاتصالات ولا تتبع أسلوباً محدداً أو معروفاً بل يتم نقل أخبار المنشأة بين الأعضاء عن طريق الاشاعة.

(٥) إن التعارض أو التضارب بين أهداف التنظيمين في المشروع يعود بالاساءة الأكبر على التنظيم الرسمي والخطر الكبير في عدم تحقيق أهدافه.

وقد أجمع كتاب الفكر التنظيمي على ضرورة استخدام المنطق وأساليب العلاقات الانسانية الجيدة للتعرف على أهداف التنظيمات غير الرسمية وإشباع رغباتها واجتذابها إلى صف التنظيم الرسمي حتى يتمكن الأخير من تحقيق أهدافه في البقاء والاستمرار والنمو ولا يستطيع الفرد تقدير أهمية التنظيمات غير الرسمية في المنشأة دون دراسة متعمقة للسلوك الانساني والتيارات المختلفة التي تؤثر عليه من داخل التنظيم وخارجه. وسنقوم في الصفحات التالية ببحث العنصر الانساني في المنشأة من حيث أدواره وارتباطاته في مجموعات صغيرة من أجل تحقيق أكبر أشباع ممكن لرغباته واحتياجاته الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية من خلال كونه عضواً في التنظيم الرسمي الذي هو بدوره يسعى إلى تحقيق أهداف معينة.

العنصر الانساني في المنشأة

Human Factor in Organization

مقـدمـة

يميل العـديد من كتـاب الادارة إلى اعتبار المشروع مجتمعاً صغيراً تتمثل فيه جميع القوى المتضاربة والمتأصلة في المجتمع الأكبر، وذلك لأن العنصر البشري من أهم العناصر الأولية التي يتعامل بها الاداريون. ولهذا فإنه من الضروري تفهم سلوك العنصر الانساني والأسباب التي تؤدي إلى وجوده. وقد ذكرنا سابقاً أن هيكل المنشأة التنظيمي الذي يقوم على تعيين الوظائف وتحديد العلاقات يوفر دائما نوعاً واحداً من الحوافز التي يستجيب لها العـاملون في المشروع. فالهيكـل التنظيمي له تأثيره القوي لأنه يحمل الـطابـع الرسمي. إلا أن العامل في المشروع يتعرض إلى ضغوط أخرى مختلفة بالاضافة إلى تأثير الهيكل التنظيمي. ولهذا فإن المدير الجيد هو الذي يقـوم باختيار التنظيم الذي يضمن تآزر هذه التيارات المختلفة من أجل تحقيق أهداف المشروع.

(١) العادات والأدوار

Customs and Roles

ومن أهم التيارات التي تؤثر على سير أعمال المنشأة هي السلوك الانساني الناتج عن ارتباط الأفراد واعتمادهم على بعضهم البعض من أجل البقاء (Survival) ورفع مستوى معيشتهم. ويقول علماء الاجتماع أنه عندما يعيش الأفراد في مجتمع ويعملون من أجل تحقيق أهدافه فإنهم مع مرور الزمن يكونون نمطاً من الثقافة (Culture) تتضمن التقاليد والاعراف والاعتقادات والسلوك المتعلقة بحياة المجتمع وتكون أساساً في تعامل الأفراد مع بعضهم البعض أثناء قيامهم بالعمل من أجل حماية المجتمع وتحقيق أهدافه.

وبما أن المشروع يستمد من المجتمع ما يحتاج إليه من الأيدي العاملة فهو جزء مصغر من ذلك المجتمع. ونتيجة لتفاعل الأفراد العاملين في المشروع تنمو العادات والتقاليد المتعلقة بنشاطات العمل المختلفة. وتعمل هذه التقاليد الاجتماعية مع مرور السنين على تعديل الهيكل التنظيمي بصورة مستمرة. ومن المتعارف عليه بين علماء الاجتماع أن سلوك الانسان وليد العادات والتقاليد وليس هناك أي جزء بسيط يمكن اعتباره نتيجة التعقل والتفكير. فالانسان يقوم بالعديد من النشاطات كالأكل والشرب والتنفس والمشي واستقبال الزائرين ومجاملة الآخرين من قريب أو بعيد، وأن تحليل كل من هذه النشاطات قد يؤدي إلى مشاكل عديدة، إن لم يكن مستحيلاً. لهذا فإن الانسان يعتمد على العادات والتقاليد في تصرفاته وسلوكه.

وتقوم العادات والتقاليد على أساس الخبرات الشخصية. ويمكن أن

يلعب المشروع دوراً هاماً في توجيه نشاطات الأفراد من خلال التخطيط السليم. ومع أن الهيكل التنظيمي يعمل على تعيين الوظائف للمراكز المختلفة، وكتاب التعليمات يقوم بتوضيح السياسات والاجراءات التي يلزم اتباعها، إلا إن هذه الوسائل الرسمية لا يمكنها تغطية جميع نشاطات الأفراد وأعمالهم. ولهذا يقوم الفرد باتباع الوسيلة التي يراها مناسبة في حل المشكلة التي تعترضه. فإذا أخطأ تحقيق هدفه فإنه يحاول استخدام وسيلة أخرى حتى يتوصل في النهاية إلى الطريقة المثلى لمجابهة الموقف، ويعمد إلى استخدامها فيما بعد. ومن مثل هذه الخبرات تتولد العادات والتقاليد.

وتعتبر تقاليد العمل المتبعة أمراً هاماً عندما يقوم عدد من الأفراد بالعمل من أجل تحقيق هدف معين. حيث يتعلم كل واحد منهم الاعتماد على الآخرين في انجاز الأعمال المعهودة اليهم حسب الطرق التقليدية المتبعة. فقد تجرى العادة مثلا أن يقوم الكاتب المسؤول عن استلام طلبات الانتاج بوضع كلمة «مستعجل» على أعلى الطلب قبل ارساله إلى مشرف الورشة فإذا سها المسؤول عن وضع كلمة «مستعجل» على أحد الطلبات فإن ذلك الطلب سوف لا يلقى الاهتمام اللازم.

وربما تكون العادات وليدة عدم تنفيذ الأوامر الرسمية في المشروع. ففي أحد المشاريع مثلا تساهل المشرف في تطبيق العقوبات على كل من أخل بأمر عدم التدخين في المناطق المحددة، وقد فسر هذا التساهل باعتناق العادات والتقاليد التي أدت إلى التدخين أثناء العمل وفي كل مكان في المشروع بحجة أن المشرف قد سمح لهم بذلك. وفي مشروع آخر كان يطلب من مدير الانتاج أن يستشير مدير المبيعات قبل القيام بانتاج كميات كبيرة من السلع التي ينتجها المشروع. ففي بعض المناسبات التي كان فيها مدير المبيعات يرزح تحت عبء كبير من العمل اليومي قام مدير الانتاج بمفرده بالتخطيط لانتاج كميات كبيرة من سلع مختلفة دون أن يجد معارضة

من مدير المبيعات، وبعد ذلك جرت العادة أن لا يستشار مدير المبيعات في أمر تخطيط الانتاج.

وبالاضافة إلى العادات والتقاليد فإن اتمام العامل لما عهد إليه يتطلب منه القيام بأدوار معينة. فالعاملون في المشروع يتوقعون من المسؤولين أن يتصرف كل منهم بما يتناسب ومركزه الرسمي. فكما أن الفرد في المجتمع يتوقع أن يتصرف القاضي بشكل يختلف عن تصرف الطبيب أو المهندس، فإن العامل في المشروع يتوقع من المدير أن يتصرف بصورة تختلف عن تصرفات المشرف أو رئيس العمال.

ونتيجة لتفشي العادات والتقاليد في المؤسسة الصناعية التجارية والحكومية على اختلاف أنواعها، فإنه لابد من ذكر أهم خصائصها:-

(١) إن العادات والتقاليد والأدوار نتيجة حتمية لازدياد حجم المشروع الاقتصادي في كل من القطاعين العام والخاص.

(٢) إن العادات والتقاليد تؤدي إلى استقرار العلاقات بين العاملين في المشروع بصورة يمكن تنبؤها.

(٣) إنها تؤدي إلى الركود والخمول بين العاملين في المشروع إن لم توجه التوجيه الصحيح.

(٤) لا يمكن للمسؤول تغيير العادات والتقاليد بمجرد سن القوانين واصدار الأوامر.

(٥) بما أن عادات الفرد وتقاليده تكون عادة وليد خبراته الشخصية فإنها تجد دعماً من زملائه العاملين في المشروع.

(٦) يمكن أن تؤثر الادارة في تغيير العادات والتقاليد إذا تمكنت من كسب ثقة العاملين من جراء تفهمهم للسياسات والأهداف وأسباب التغيير التي لا تتعارض ومصالحهم الشخصية والجماعية.

(٢) الجماعات غير الرسمية

Informal Groups

تؤثر المجموعات الاجتماعية الصغيرة تأثيراً ملموساً في حياة المشروع. وتتكـون المجموعة الصغيرة غير الرسمية عادة من ثلاثة أشخاص أو أكثر ونـادراً ما يزيد عدد اعضـائها عن اثني عشر شخصاً. وتتواجد مثل هذه الجماعات بصورة تلقائية وطبيعية في كل مؤسسة يجتمع فيها عدد كبير من الأفـراد للعمـل مع بعضهم من أجل تحقيق أهداف معينة. ويلاحظ أن أعضاء الجماعة يعملون عادة في مؤسسة واحدة، فيتزاورون كلما سمحت لهم ظروف العمـل ـ أثنـاء فترات الـراحـة أو الغداء ـ لتبادل الآراء والأفكار والأحاديث المختلفة التي تتعلق بهواياتهم. ومن الجدير بالذكر أن الجماعة غير الـرسمية تتألف بصورةٍ تلقائية بسبب التآلف بين أعضائها وأن قائد هذه الجماعة يظهر بصورة طبيعية نتيجة للظروف وليس نتيجة للاختيار أو التعيين الرسمي.

ويشعـر أعضاء الجماعة بنوع من الارضاء النفسي، حيث أن انتماء العضو إلى مثل هذه الجماعة يعود عليه بالفوائد العديدة الهامة :ـ

(١) يصبح عضواً من مجتمع يسعد بالعيش فيه.

(٢) الانتماء إلى الجماعة يؤدي إلى الاعتراف بقيمة الفرد وبالتالي إلى الاطمئنان النفسي.

(٣) إنه يجد في الجماعة آذاناً صاغية لمشاعره ومشاكله ولمساعدته فعلياً أو معنوياً في القيام بعمله.

(٤) إنه يجد في الجماعة قوة تحميه وتؤازره ضد ضغوط الادارة غير

المعقولة حيث تقف الجماعة وقفة رجل واحد في وجه القوة التي تحاول الضغط على أعضائها.

ويجب ألا يقودنا هذا الشرح الى التفكير بأن الشخص يجب أن ينتمي الى جماعة وأن انتماءه الى جماعة واحدة يمنع من انتمائه الى جماعات أخرى. فالانسان عادة ينتمي الى عدة جماعات. فاستاذ الجامعة ينتمي عادة الى الجماعة المتمثلة بأسرته وجماعة تتمثل بزملائه من الاكاديميين وجماعة ثالثة تتمثل بنادي السباحة الذي ينتمي إليه.. وغيرها، وتتصف بعض هذه الجماعات بالليونة وعدم الثبات حيث يمكن للفرد أن ينتمي إليها والانسحاب منها بسرعة وسهولة. إلا أن الجماعات المكونة على أساس علاقات العمل اليومية تتصف بالثبات والقوة والقدرة على الاستمرار.

ويمكن القول ان المؤسسة تتكون من مجموعات مختلفة تقسم الى قسمين. الأولى مجموعات رسمية تدور في اطار هيكل المؤسسة التنظيمي، والثانية مجموعات غير رسمية متعددة لتداخل عضوياتها وتراكب مصالحها التي تدور عادة في اطار يخرج عن حدود المؤسسة الرسمي.

وقد عبر عنها الأساتذة نيومان وسمر ووارين بقولهم:

"A Company is made up of many worlds-not merely that revolve around the formal organization, but also small, informal Social groups whose membership and spheres of interest overlap and, often, exist beyond the confines of the firm" [1]

وقد دلت الدراسات المختلفة في العلاقات الانسانية بوضوح تام أن العلاقات الاجتماعية غير الرسمية بين العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة تؤثر بصورة مباشرة على فعالية هذه المؤسسات وكفايتها الانتاجية. ومع أن الهيكل الرسمي للمؤسسة أمر ضروري إلا أنه يعجز عن وصف

(١) Newman, Summer and Warren ، نفس المصدر السابق، ص ١٨٠.

العلاقات التي تقوم بين مجموعتين من العاملين بصورة تلقائية. ومما لاشك فيه أن هذه الأشكال الاجتماعية تؤثر في كيفية تجاوب العاملين في المشروع للأعمال والاقرارات الادارية.

وتفرض الجماعات عادة ضغطاً على اعضائها للالتزام بالمعايير السلوكية (Conform to Standards) [1] وروتين العمل الجماعي. فعامل الانتاج مثلا يجد نفسه ملزما للتقيد بما تمليه الجماعة من تحديد لكمية الانتاج أو العمل بالسرعة المعينة التي تقرها الجماعة. والانسان الذي يعيش في الضواحي الغنية من المدينة يجد نفسه مجبراً للتمشي في جو البذخ والاسراف الذي يمليه عليه ذلك المحيط. فضغط الجماعة على أعضائها يمكن أن يكون ضروريا لأن العضو يستمد من الجماعة العديد من المنافع كما ذكرنا سابقاً. وإذا ما خالف العامل قوانين الجماعة التي ينتمي إليها وترفع عن ضغوطها فإنه يعرض نفسه الى الطرد والاحتقار مما يضطره الى محاولة الانتماء الى جماعة جديدة أو أن يبحث عن عمل جديد في مؤسسة أخرى.

وتقوم الجماعة أيضا بتوفير العديد من القيم والاعتقادات التي يتمسك بها الفرد. فكثيرا ما نسمع العمال يصفون رؤساءهم بالشجاعة أو الجبن أو الانسانية أو سداد الرأي وغيرها من الأوصاف دون أن يكون لهم أي اتصال أو معرفة شخصية بهؤلاء الرؤساء. إلا أن هذه الاعتقادات والقيم تسربت إليهم عن طريق المجموعات غير الرسمية التي ينتمون إليها. ومن النادر أن يقوم الفرد بمقاومة تأثير الجماعة التي ينتمي إليها. فهو يتقبل عادة قيمها واعتقاداتها حتى في حالة وجود الدلائل التي تناقض تلك الاعتقادات. ففي دراسات متعددة أجريت على طلاب جامعيين تبين أن الفرد ينصاع لرأي الجماعة خلافا للدلائل ولرأيه الشخصي. ففي هذه الدراسات قسم الطلبة الى مجموعات صغيرة وطلب من أعضاء كل مجموعة عدا عضو واحد في كل

---

(١) Newman, Summer and Warren ، نفس المصدر، ص ١٨١-١٨٢

منها ان يجيبوا اجابات خاطئة عندما يطلب منهم التعرف على أطول خط من الخطوط التي ستعرض عليهم. وعندما عرضت الخطوط على شاشة سينمائية بترتيبات مختلفة أجاب جميع أعضاء المجموعة بالاجابة الخطأ كما طلب منهم وكانت إجابتهم تتنافى مع الاجابة الصحيحة للعضو الذي لم يلقن. إلا أن هذا العضو بدأ يشك في رأيه وسرعان ما أخذ يتردد في الاجابة ريثما يتعرف على اجابة المجموعة ويتضامن معها.

ومن الصفات المعروفة عن الجماعات غير الرسمية إنها تقاوم أي تغيير يمكنه عرقلة سير نشاطاتها بصورة طبيعية، خاصة إذا كان التغيير ناتجاً عن مصادر خارجية. فأي تغيير جيد في طرق العمل أو في توزيع الوظائف أو في أماكن العمل لابد وأن يؤدي الى تغيير في العلاقات الانسانية مما يسبب ترك الأفراد لمجموعاتهم والانتماء الى مجموعات جديدة. وبذلك يكون التغيير الجديد قد أدى الى تشتيت المجموعة وإرغام العضو على استبدال شيء معروف بمستقبل غير معروف. لهذا تعمل الجماعة والعضو على مقاومة أي تغيير من شأنه تشويش النماذج الاجتماعية القائمة في المشروع.

ومما لاشك فيه أن للمجموعات الصغيرة غير الرسمية تأثيراً ملموساً على جميع نواحي النشاطات الادارية كالتشجيع والاتصال والقيادة. إلا أن لها تأثيراً قوياً على الهيكل التنظيمي للمشروع، ولهذا فإنه يترتب على الادارة أن تتخذ الاجراءات الضرورية التي تعمل على التوفيق بين الجماعات غير الرسمية للمؤسسة الرسمية. وقد تتمكن الادارة من تحقيق هذا التآلف إذا ما تبنت السياسات التالية:

(١) الاستفادة من عادات الجماعة (Group Practice)

كثيراً ما تقوم الجماعات العاملة في المشروع بأعمال قد تتنافى والتعليمات الرسمية إلا أنها قد تؤدي الى زيادة في كفايته الانتاجية. فقد نصت تعليمات

أحد المشاريع الصناعية على أن تحول جميع تذمرات المستهلكين الى قسم الهندسة الذي يقوم باستقصاء كل تذمر ويعمل على ارضائه. إلا أن المهندسين وجدوا صعوبة كبيرة في التوصل الى المستهلكين وأخذت التذمرات تزداد يوماً بعد يوم. وبما أن هذه التذمرات تؤثر على عملية البيع فقد أخذ مدير المبيعات على عاتقه الاتصال بالمستهلكين وجمع المعلومات المتعلقة بتذمراتهم ثم تحويل تلك المعلومات كاملة لقسم الهندسة. وعندما اشتكى رئيس المهندسين الى المدير العام بأن رجال البيع يتصلون بالمهندسين مباشرة ويضيعون أوقات مرؤوسيه، قام المدير بالتحقيق وتبين له أن الكفاية الانتاجية قد ازدادت وأن عدد التذمرات قد تضاءل الى حده الأدنى، ونتيجة لذلك فقد قام باستبدال التعليمات الرسمية القديمة بتعليمات جديدة تستفيد من الطرق التي استعملتها الجماعات غير الرسمية.

(٢) استخدام الوحدات المتعاونة (Task - Teams)

تلجأ بعض المشاريع، خاصة الكبيرة منها، الى استخدام وحدات انتاجية يعهد الى كل منها انجاز عمل معين. ولهذا تعمل الادارة على تقسيم المؤسسة الى وحدات انتاجية تربط أعضاء كل منها علاقات خاصة. وتقوم هذه الوحدات على أساس تقسيم أعمال المشروع الى مجموعات تمثل كل منها وحدة طبيعية بحيث يمكن قياس نتائج انجازاتها بانفصال عن الوحدات الأخرى. وتتضمن المجموعة (Block) جميع النشاطات الضرورية لانجاز عمل معين، كانجاز سلعة أو جزء منها. وتفوض السلطة الضرورية لانجاز ذلك العمل الى مجموعة صغيرة من العمال وتلقى على عاتقهم مسؤولية الانجاز. ومن هنا نرى أن استخدام الوحدات المتعاونة يفسح المجال الى تكوين مجموعات غير رسمية ووحدات اجتماعية تعمل على مؤازرة تحقيق أهداف المشروع.

(٣) التعرف على العصابات وتوجيهها (Cliques)

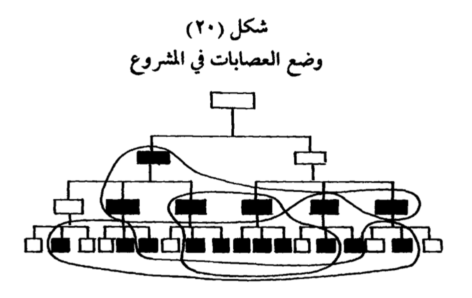
تعتبر العصابة من أنواع الجماعات غير الرسمية شكل (٢٠) إلا أنها تختلف عن الأنواع الأخرى بما يلي:-

أ) إن أعضاء العصابة موزعون في أقسام المشروع المختلفة، وليس من الضروري أن يعملوا في قسم واحد.

ب) إن عضو العصابة في أكثر الأحيان لا يعرف جميع الأعضاء الآخرين ولا يعملون مع بعضهم وجهاً لوجه.

جـ يربط أعضاء العصابة هدف أساسي واحد (Cause) تعمل العصابة إلى تحقيقه. وقد يكون هذا الهدف مؤازراً لأهداف المشروع أو مناوءاً لها. ولهذا فإن الادارة الحكمية هي التي تعمل على التعرف على هذه العصابات وتفهم أهدافها وسياساتها. فإذا تبين للادارة أن أهداف العصابة قيمة فعليها أن تتبناها وتوجهها لما فيه مصلحة المشروع. وإذا تبين العكس وأن هدف العصابة لا يتعدى الشغب والخراب فعلى الادارة أن تستخدم ما في وسعها من قوة لحل العصابة أو إضعاف مراكز قوتها.

شكل (٢٠)
وضع العصابات في المشروع



(٣) الحاجات الانسانية

Human Needs

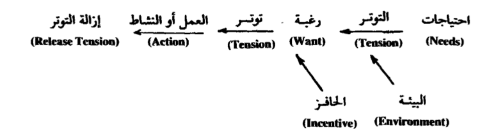
يعتبر العنصر الانساني أكثر عناصر الانتاج تغيراً وتقلباً بسبب ما يتميز به من أحاسيس ومشاعر واحتياجات. فالآلة إذا تعطلت مثلا يحاول العامل اصلاحها، وإذا عجز عن ذلك فإنه يرفع الأمر إلى رئيسه الذي يحاول بدوره تحديد مكان العطب واصلاحه، وإذا عجز المسؤول عن ذلك فإنه يخبر رئيسه الذي يقوم بتكليف أحد المختصين بقسم الصيانة أو أنه يأتي بمهندس ميكانيكي من خارج المؤسسة إن لم يتوفر ذلك من الداخل. وإذا ما حددت المشكلة وتم اصلاحها تعود الآلة إلى العمل من جديد. ومن الجدير بالذكر أن كل من حاول إصلاح الآلة كان يعمل بناء على مقدار معرفته بتركيب الآلة واحتياجاتها.

والعامل كأداة للانتاج كثيرا ما يأخذ بالمعاكسة وعدم أداء عمل بالطرق المألوفة. فإذا قام المشرف بمعاقبته دون تبين الأسباب فإنه دون شك يفشل في تصحيح العامل كفشله في إصلاح الآلة إن لم يعرف موضع العطب. وقد وجد الباحثون ان العامل يعجز عن القيام بعمله بالطرق المألوفة لأسباب تعود إلى احتياجاته الخاصة. فإذا شعر الفرد بالقلق وعدم الاستقرار فإنه يعمل على تهدئة نفسه من خلال فرض شخصيته على الآخرين. فالحوافز (Motives) هي تعبيرات لاحتياجات الفرد ولهذا فهي دوافع شخصية داخلية. وأما المشجعات (Incentives) فتأتي من مصادر خارجية منفصلة عن شخصية الفرد وهي عوامل بيئية تساعده في تحقيق أهدافه.

ومن المعروف أنه يمكن تقسيم أعمال الفرد إلى قسمين رئيسيين:- الأول يتضمن نشاطات فيزيولوجية لا تحتاج لوجود دوافع وحوافز، والثاني

نشاطاتَ تتطلب وجود مشجعات ودوافع. فنمو الشعر مثلا أو الاستغراق في النوم عمليات تحدث بصورة تلقائية. وأما عملية الاستلقاء للنوم أو قص الشعـر فهي نشـاطـات شعورية تحتاج إلى مسببات ودوافع ويمكن تمثيل العلاقة بين احتياجات الفرد ونشاطاته بصورة مبسطة في شكل (٢١)

شكل (٢١)
العلاقة بين الاحتياجات والنشاطات



المصدر:-
Kieth Davis, Human Relations at Work (New York: Mc Graw-Hill Book Company, Inc., 1962), p. 21.

فاحتياجات الفرد تخلق نوعاً من التوتر الذي يتفاعل مع عوامل البيئة فتلطف من حدتـه ويؤدي ذلـك إلى خلق بعض الـرغبـات. وتفسر هذه الرغبات في اطار الحوافز والمشجعات من أجل القيام بفعل أو نشاط معين. فعلى سبيل المثال، أن الحاجة إلى الطعام تثير توتر الجوع في نفس الفرد، إلا أن هذا التوتر يلطف ويعدل بالعادات والتقاليد البيئية فالشخص الصيني يؤثر أكل الأرز بينما يؤثر العربـيأكل لحم الخاروف. فالحوافز للفرد الصيني هي تحضير الأرز بالطريقة التي يرغبها بينما تكون حوافز العربي أكل لحم الخاروف بالمنسف. وإذا ما أكل كل منهم فإن توتر الجوع يزول إلى إشعار آخر. ومن هنا نرى أن إدارة المشروع الجيدة هي التي تعمل على تحديد دوافع الفرد ثم توجيهها إلى انجاز العمل المطلوب.

وقد اقترح فايتيليس[1] تقسيم الاحتياجات الانسانية إلى قسمين:ـ الاحتياجـات الفيزيولـوجية الأساسية والاحتياجات الاجتماعية والنفسية. ويعتــبر الجــوع والعـطش والهـواء والنـوم والجنس وافـرازات الجسم من الاحتياجــات الفيزيولـوجية الـرئيسية لحياة الانســان والضرورية لبقـائـه والمحافظة على وجوده. ولهذا فهي مشتركة بين جميع أعضاء الأسرة البشرية إلا أنها تختلف في شدتها من فرد لآخر. فالطفل عادة يحتاج للنوم ساعات أكثر مما يحتاجه الكبار. وتتأثر هذه الاحتياجات بالعوامل الاجتماعية وتتكيف تبعاً لما يقره ذلك المجتمع. فمع أن النوم حاجة فيزيولوجية رئيسية إلا أنها تتكيف مع العادات والتقاليد الاجتماعية السائدة. ومع أن المجتمع الانساني بأسره أقَرّ النوم أثناء الليل، إلا أن بعض المجتمعات قد اعتادت أن تستريح خلال فترة الـظهـيرة بسبب حرارة الـطقس، وقد تكيف الجسم الانساني ليتلائم وهذه الظاهرة الاجتماعية. ولقد جرت عادة المجتمعات المتحضرة أيضاً أن يأكل الانسان ثلاث مرات يومياً وتأقلم جسمه على ذلك رغم أنه من الممكن أن يعيش الفرد على وجبتين أو أربع وجبات يومياً. وكذلك فإن تناول شراب ساخن مع طعام الافطار (كالقهوة أو الشاي) قد أصبحت عادة جسمية تؤدي إلى اشباع شهية الفرد، كما أنها أصبحت أيضا عادة وتقليداً اجتماعياً.

فبينما يطلق على الاحتياجات الفيزيولوجية احتياجات أساسية (Primary Needs) فان الاحتياجات النفسية والاجتماعية والامنية وغيرها تعتبر احتياجات ثانوية (Secondary Needs) لأنها أقل تحديداً من احتياجات النوع الأول وتمثل احتياجات العقل والروح بدلاً من احتياجات الجسم. وتنمو الاحتياجات النفسية والاجتماعية مع نضوج الفرد. فالغيرة والحب والشعور

(١) Morris Viteles, Motivation and Morale in Industry (New York: W.W. Norten and Company, Inc., 1953), p. 71.

بالمسؤولية وحب التبادل (الأخذ والعطاء) مع الآخرين والحاجة لاثبات الشخصية كلها أمثلة واضحة تختلف في طبيعتها عن الاحتياجات الفيزيولوجية التي نوهنا لها سابقاً. ولهذا فإن احتياجات الفرد الثانوية هي التي تقف عقبة في وجه الادارة وتعتبر أساساً للعلاقات الانسانية. فالادارة الحكيمة هي التي تأخذ في تخطيطها بعين الاعتبار تأثير أي إجراء يمكن اتخاذه على الاحتياجات الثانوية للعاملين في المشروع.

وتتفاوت الاحتياجات الثانوية بين الأفراد أكثر من تفاوت احتياجاتهم الأساسية حتى أنه من المحتمل أن تظهر الحاجة بشكل متناقض في شخصين مختلفين. فالانسان الذي يرغب في اثبات أهميته يأخذ بفرض شخصيته على الآخرين. وأما الشخص الآخر فقد يحتاج إلى من يقوده ويرشده ولهذا فإنه يرضخ إلى أوامر الآخرين وتعدياتهم. وكذلك فإن تأثير الاحتياجات الثانوية بعوامل الزمن والظروف الراهنة أدى إلى تسميتها «بالدوافع الثانوية»، حيث أنها تدفع الفرد تجاه سلوك معين. فالدافع الواحد قد يسبب عدداً من التصرفات يختلف كل منها باختلاف الفترة الزمنية. وبنفس القول فإن السلوك الواحد قد يسبب عدداً من الدوافع المختلفة. فتغيب الشخص مثلاً قد يكون نتيجة لعدم رغبته في العمل أو بسبب عدم انسجامه مع زملائه من العمال.

ونتيجة للدراسات المختلفة بيَّن ديفس (Davis) [1] أن الاحتياجات الثانوية تتميز بسبع خصائص رئيسية وهي :-

١) أنها تتأثر كثيراً بالخبرة الشخصية.

٢) أنها تختلف في نوعيتها وشدتها بين الأفراد.

٣) أنها تتغير عند الفرد نفسه.

(١) Kieth Davis, Human Relations at Work (New York: McGraw - Hill Book Company, Inc., 1962), p. 23.

٤) أنها تعمل في مجموعات بدلا من العمل الفردي.

٥) أنها عادة مخفية عن الوعي والادراك.

٦) أنها أحاسيس غير محددة بدلا من أن تكون احتياجات فيزيولوجية ملموسة.

٧) أنها تؤثر على سلوك الفرد.

ومع أننا تعرفنا على احتياجات الانسان الفيزيولوجية الأساسية واحتياجاته النفسية والاجتماعية الثانوية الا أنه في الواقع يصعب علينا التفرقة بينها حيث أنها بمجموعها تكون الانسان بأكمله. وقد بيّن العالم النفسي المعروف مييننجر (Menninger) أنه ليس هناك ثمة طريقة أو مبرر لفصل العقل عن الجسم ويجب دراسة جميع العوامل التي تتآزر في تكوين الفرد بصورته المتكاملة. ويقول الدكتور مييننجر[١]:

"The Psychiatrist believes that the mind and body are inseparable - the holistic concept. The former tendency to regard the mind and body as separate has been discarded. Now we study the physical, the chemical, the psychological, and the social factors of every individual who comes to us for help."

ونتيجة لهذا المنطلق في دراسة الانسان تعرف علماء النفس على أن الاحتياجات تنظم نفسها حسب نظام أولويات (priorities) معين. فإذا ما أشبع الانسان رغباته واحتياجاته الدنيا فإنه يرتقي إلى اشباع احتياجاته الكامنة على المستويات الوسطى والعليا. وبمعنى آخر فإن الانسان يؤجل أي عملية من شأنها محاولة اشباع احتياجاته العليا قبل اشباع جميع احتياجاته البدائية الدنيا. ويعود الفضل في وضع نظام الأولويات للعالم

---

(١) William Menninger "What Makes an Effective Man?" American Management Association, Personnel Series, No. 152, 1963, p. 23.

النفسيّ ماسلو[1] (Maslow) الذي بيّنّ بأن الاحتياجات الانسانية تتدرج في خمسة مستويات وهي :ـ

١) الاحتياجات الفيزيولوجية الأساسية (Basic Physiological Needs)
تقع هذه الاحتياجات على أدنى درجات السلم وتتضمن احتياجات الفرد المحددة كالمأكل والمشرب والملبس وغيرها. وتشبع هذه الاحتياجات عادة بواسطة تصرفات الفرد الاقتصادية حيث أنه يعمل من أجل الحصول على الأجر الذي يقوم بواسطته اشباع احتياجاته الفيزيولوجية الدنيا.

٢) الأمان من الأخطار الخارجية (Security Needs) يعمل الانسان على حماية نفسه من أخطار البيئة وأخطار الطبيعة. فإذا ما أشبع رغباته الفيزيولوجية فإنه يأخذ الاجراءات التي تتضمن له السلامة من الأخطار الخارجية. فيبني العناصر لتخزين الطعام لاستعمالها في الأيام العجاف، ويبني الأسوار لتحصين بيته أو مدينته من اعتداء الغاصبين، ويشترك في الضمان الجماعي لتأمين مورد رزقه عند الشيخوخة أو في حالة اصابته بحادث يقعده عن العمل، ويشتري تأميناً على الحياة حتى لا يترك عائلته في حاجة عند وفاته بصورة مفاجئة.

٣) الحب والحنان والخدمة الاجتماعية (Love, Affection, and Social Needs) الانسان اجتماعي بطبيعته يكره العزلة والانفراد، ولهذا فهو يقوم بتكوين الأسرة والعشيرة والأمة ويعمل كل ما في وسعه للمحافظة عليها. فالانسان يؤثر على مجتمعه ويتأثر به. فهو يتعاون مع الآخرين من أبناء المجتمع حتى يتمكن كل منهم من سد حاجاته الاقتصادية ونزعاته الاجتماعية (Sociability) وبمعنى آخر ان الانسان يحب الانتماء (إلى الأسرة

(١) W.H.Maslow,A Theory of Human Motivation," Psychological Review, Vol. 50, 1943, pp. 370-396; and W.H. Maslow, Motivation and Personality (New York: Harper and Brothers, 1954).

والعشيرة والأمة) لأن ذلك يكسبه مركزاً وقوة في مجابهة الأخطار التي تعترض طريق حياته.

٤) احترام وتقدير الذات (Esteem and Self - respect) يسعى الانسان دائماً من أجل الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم فهو بحاجة إلى الشعور بأنه ذو قيمة واحترام في المجتمع الذي يعيش فيه، وأن أعضاء ذلك المجتمع أفراد ذوو قيمة يجدر به أن يحترمهم. فالانسان يرغب دائماً في تبادل هذه المشاعر مع أفراد المجتمع. وقد أخذت الحاجة إلى الاحترام والتقدير تحتل مكاناً مرموقاً عند نقاش الفلسفة المتعلقة بكرامة الانسان (Human Dignity). ويجدر بالذكر أن العقائد الدينية والقيم الأخلاقية السائدة تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الاحتياجات الانسانية السابقة خاصة في اشباع حاجة احترام الذات وتقدير النفس.

٥) تحقيق الذات والكياسة في العمل (Self - realization and Accomplishments) وهي المقدرة على القيام بالعمل والكياسة في الانجاز وتقع هذه الحاجة في أعلى درجات سلم الأولويات. فهي أرقى الاحتياجات الانسانية وأسماها وأقلها تحديداً. فالانسان مثلاً يعمل في المشروع من أجل اشباع رغباته الأساسية وسد حاجاته الفيزيولوجية الرئيسية. فإذا ما توفر له ذلك فإنه يعمل على حماية النفس والعائلة واشباع حاجات الأمان على المستوى الثاني من سلم الأولويات. وعند اشباع هذه الحاجات فإنه يرتقي لاشباع حاجة الحب والانتماء الاجتماعي التي تحتل المركز الثالث في سلسلة الأولويات، فيكون الرفاق والزملاء ويندمج في النشاطات الاجتماعية والسياسية بانتمائه إلى النوادي والأحزاب. ومن خلال النشاطات المختلفة التي يقوم بها فهو يسعى إلى جلب انتباه المجتمع وتقديره. ونتيجة لمقدرته في انجاز عمله فانه يتلقى اعترافاً نسبيا من ذلك المجتمع. وبذلك يكون قد

أثبت لنفسه بأنه قادر على التوصل إلى ما يريد وأنه قد حقق أحلامه وأشبع أسمى حاجاته.

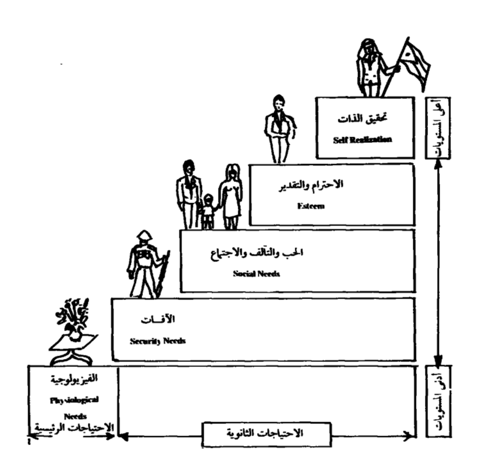
وقبل الانتهاء من هذا الموضوع فلا بد لنا من ابداء الملاحظات التالية:

(١) ان الاحتياجات الانسانية تتواجد في كل فرد الا أنها تختلف في قوتها وعنفوانها بإختلاف الأفراد. فالانسان الذكي الطموح لا يكتفي باشباع رغباته الفيزيولوجية والأمنية بل أنه يرغب في البروز بين أفراد المجتمع وكسب احترامهم وتقديرهم وتحقيق أحلامه في التوصل إلى أعلى درجات الشهرة ومراتب المعرفة. ولكن الشخص الذي يتميز بالذكاء وعدم الطموح فانه يكتفي باشباع الاحتياجات الانسانية الثلاث الدنيا دون أن يتوصل إلى تحقيق الذات أو احترام الآخرين.

(٢) ان الاحتياجات الانسانية تختلف في ترتيبها باختلاف الأفراد. فالشخص من ذوي الدخل المحدود مثلاً لا يفكر في اشباع الرغبات العليا بل انه يركز اهتمامه على اشباع احتياجاته الفيزيولوجية والأمنية ـ الا أنه قد يفضل اشباع حاجة احترام النفس قبل اشباع حاجة الأمان. فموظف الدولة مثلاً قد لا يقبل استلام الرشاوي لأن ذلك يفقده الاحترام والتقدير بالرغم ما قد تؤمن له الرشوة من اشباع لاحتياجاته الفيزيولوجية والأمنية. والرسام أو رجل الدين قد يعيش أياماً عديدة دون أكل وجبة جيدة من أجل انتاج يحقق له أحلامه الفنية.

ويمثل شكل (٢٢) نظام الأولويات للاحتياجات الانسانية تبعاً لنظرية ماسلو (Maslow) حيث يتدرج الفرد من اشباع الرغبات الفيزيولوجية الانسانية إلى اشباع الاحتياجات الروحية والمعنوية.

شكل (٢٢)
الأولويات في إشباع الحاجات الانسانية



(٤) نطـاق الإشـراف

Span of Supervision

لقد تعرضنا إلى هذا الموضوع نوعاً ما في وقت سابق عند بحثنا لنطاق تفويض السلطة، ولكن نظراً لأهميته فلا حرج إذا أفردنا له هذا الجزء الخاص به. فنطاق الاشراف يحتل مكاناً بارزاً في تفكير منظري التنظيم، وقد استرعى انتباه الكتاب والمارسين على حد سواء في محاولة منهم للاجابة على السؤال كم عدد الأفراد الذين يجب أن يشرف عليهم شخص واحد بكفاءة؟ وقد اختلفت الاجابات وتعددت، فهناك من رأى أن العدد المثالي يكمن ما بين ٨-١٢ شخصاً وآخرون رأوا أن يكون العدد بين ٦-٨ مرؤوسين وفئة ثالثة بعدد أقل من هذا. ولا أحد يستطيع أن يؤكد أو يضحض هذه التقديرات. ورغم سهولة السؤال إلا أن الاجابة ليست بالأمر اليسير حيث أنها تنعكس على الهيكل التنظيمي مباشرة وتحدد المستويات الادارية فيه. فاتساع نطاق الاشراف يؤدي إلى تقلص المستويات الادارية، كما أن ضيق نطاق الاشراف يؤدي إلى زيادة عدد المستويات الادارية. لذلك فإن نطاق الاشراف لا يحدد عشوائياً بل أن هناك عدد من الاعتبارات التي يجب أن تؤخذ في الحسبان وأهمها هي :-

١ ـ التشتت الجغرافي في الوحدات العاملة أو تشتت مراكز العمل. فكلما زاد التشتت كلما ضاق نطاق الاشراف للمدير.

٢ ـ صعوبة العمل: من الطبيعي أن العمل الصعب والمعقد يحتاج إلى درجة أعلى من الاشراف المباشر ولذلك فإنه من الضرورة تضييق نطاق الاشراف.

٣ ـ تنوع العمل: إن العمل المتجانس لا يحتاج إلى درجة عالية من الاشراف المباشر وبالتالي تزداد الحاجة إلى الاشراف كلما تنوع العمل

وتعددت وظائفه. بمعنى أن تنوع العمل يتطلب ضيق نطاق الاشراف.

٤ ـ كفاءة المرؤوسين: ان كفاءة المرؤوسين واعتمادهم على أنفسهم يحدد نوع الاشراف المطلوب فكلما ارتفعت كفاءة العاملين كلما كانت الحاجة إلى الاشراف المباشر قليلة. والعكس صحيح. فهناك علاقة طردية بين نطاق الاشراف وكفاءة العاملين. كلما ارتفعت الكفاءة كلما استطاع المدير أن يشرف على عدد أكبر من المرؤوسين.

٥ ـ استعداد المدير لتفويض السلطة: ان تركيب المدير النفسي وتكوين شخصيته وخلفيته الاقتصادية والاجتماعية كلها عوامل تؤثر في استعداده لتفويض السلطة وتوسع نطاق الاشراف. فكلما كان المدير مستعداً لتفويض السلطة واحترامه لقدراتهم وثقته بكفاءتهم وحسن تصرفهم كلما كان توسيع نطاق الاشراف ممكناً.

٦ ـ وضوح الأهداف والسياسات: ان الأهداف هي الغايات التي يسعى المشروع تحقيقها وأن السياسات هي الدليل والمرشد للأهداف فإذا كانت الأهداف والسياسات واضحة غير قابلة للتفسيرات الخاطئة من المرؤوسين فإن ذلك يؤدي إلى تسهيل مهمة الرئيس وتوسيع نطاق الاشراف.

٧ ـ مشاركة المرؤوسين في وضع الخطط والبرامج والاجراءات يلزمهم، أدبياً على الأقل، لتحقيق الأهداف المطلوبة تبعاً للمعايير التي وضعوها. وبالتالي يستطيع المدير أن يشرف على عدد أكبر من المرؤوسين وبذلك يتسع نطاق الاشراف.

تطـويـر التنظيــم

Organization Development [1]

لقد شهد هذا العصر تطورات عديدة في الفكر التنظيمي وربما أن تيار تطوير التنـظيم هو أحدثها نتيجة للتقدم الكمي والمتواصل في العلوم السلوكية كعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الانسان (انثروبولوجيا) بدراسة السلوك الانسـاني لمعـرفة العوامل التي تؤثر فيه من أجل امكانية التنبؤ به والسيطرة عليه. وقـد وجـدت نظرية التنـظيم في العلوم السلوكية مدخلاً لتحقيق أهـدافهـا. فقـد واجهت النظريات الكلاسيكية مشكلة التطوير التنظيمي الا أنها لم تستطع تقديم أفكار محددة وواضحة في كيفية الوصول بالتنـظيم إلى الـوضع الأمثل. ولم تكن النظرية الحديثة بأحسن حظاً من سابقتها إلا أنها ساعدت في توليد تيار فكري قوي يرى أن التغيير والتطوير عملية مستمـرة هادفـة لتحسين الادارة التنظيمية ورفع كفاءتها من خلال العمل المنظم من ناحية عناصر التنظيم الداخلية والخارجية.

ويعرف الدكتور السلمي التغيير التنظيمي بأنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الادارة أو أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي وذلك لأحد أمرين أساسيين:ـ

١ ـ إحـداث تنـاسق وانسجـام بين أوضـاع التنظيم والأساليب الادارية المستخدمة مع التغيرات في ظروف البيئة المحيطة بالتنظيم.

٢ ـ إحداث تغييرات في الأوضاع التنظيمية والأساليب الادارية مما يحقق للتنظيم سبقاً على غيره من التنظيمات الأمر الذي يوفر له ميزة نسبية تعود عليه بالفوائد الكبيرة.

---

(١) للتعمق في هذا الموضوع أنظر د. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مصدر سابق، الفصل التاسع.

ويرى الدكتور السلمي أن التنظيم يجب أن يأخذ «بالتغيير المخطط» (Planned Change) أي أن عملية التغيير يجب أن تكون محسوبة ومدروسة وفقاً لخطة زمنية معينة مع اعتبار التكلفة المتوقعة والفائدة العائدة. ويمكن للتنظيم أن يجري التغيير والتطوير في احدى المجالات التالية :-

١ - تغيير الأفراد من حيث الكم عن طريق زيادة عدد العاملين أو انقاصه أو من حيث النوع عن طريق تدريب العاملين ورفع كفاءاتهم.

٢ - تغيير الأعمال والأنشطة من حيث أسلوب العمل الحالي واستحداث أعمال وأساليب جديدة تؤدي إلى زيادة اشباع حاجات المجتمع.

٣ - تغيير في الامكانات المتاحة للتنظيم من الموارد والطاقات واستبدالها بطاقات جديدة أكثر كفاءة.

٤ - تغيير في السياسات الأساسية واتخاذ القرارات بحيث يتجه التنظيم إلى المركزية أو اللامركزية في الادارة العليا.

٥ - تغيير الاجراءات والنظم حيث أنها الروتين الذي يسبب العديد من الشكاوي وهي أسهل الخطط للتغيير وأكثرها تقبلاً.

٦ - تعديل الهيكل التنظيمي وتطويره من حيث تقسيم العمل وتجميع الوظائف وتنظيم قنوات الاتصال ومراكز السلطة.

وقد نتساءل فيما إذا كان التغيير التنظيمي أمراً حتمياً أم أنه أمر لا ضرورة له. ونجيب هنا بما أجابه الدكتور السلمي أن التغيير التنظيمي أمر حتمي لأنه يتناسق مع طبيعة الحياة المتغيرة والمتجددة ولهذا على الادارة أن تتوقع التغيير وتعد له ما استطاعت من عدّة. ولذا فإنّا نرى أن التغيير التنظيمي يأخذ أنماطاً مختلفة تبعاً للهدف الذي استخدم من أجله وأهم هذه الأنماط هي :-

أ - أن يكون التغيير التنظيمي استجابة لمؤثرات في البيئة الخارجية مما تجعل الطرق التي تستخدمها الادارة عديمة الجدوى.

ب - أن يهدف التغيير حل مشاكل ذاتية قد يتعلق بعضها بالبيئة الخارجية وقد يتعلق البعض الآخر بضعف في بعض أجزاء التنظيم تجعله غير متمشياً مع الأجزاء الأخرى.

جـ - أن يهدف التغيير السيطرة على المناخ أو جزء منه كأن تقوم شرطة المرور بوضع قوانين للسيطرة على سلوك السائقين وتحقيق مستوى معين للسلامة أو أن تقوم بعض النوادي كنادي السيارات الملكي مثلاً بوضع ضوابط للاشتراك لتأمين نوع معين من الأعضاء ذوي الأخلاق الحميدة أو المراكز الرفيعة في المجتمع وذلك بغرض تأمين رفاهية المشتركين في جو من الطمأنينة والانسجام.

خصائص التنظيم الجيد

تهدف الادارة إلى تحقيق أهداف المشروع الرئيسية عن طريق تنظيم عملياته ونشاطاته، وتكوينه الداخلي بشكل يساعد على الاستفادة القصوى من جميع العناصر الانتاجية ـ البشرية وغير البشرية ـ العاملة فيه. ويلعب التنظيم دوراً هاماً في مدى تحقيق المشروع لأهدافة المطلوبة. ويعتبر التنظيم جيداً إذا توفرت فيه نسبة عالية من الخصائص التي تساعد في تحقيق تلك الأهداف. ومن أهم خصائص التنظيم الجيد أنه يساعد على ما يلي :ـ

(١) الاستفادة من التخصص: ـ يعرف هذا العصر بعصر التخصص، ولذلك فإن الأعمال في مشروعاتنا الاقتصادية الحديثة تتميز بتخصصاتها الفنية التي تحتاج إلى كفاءات ومهارات من أنواع متعددة. وإذا ما قسم المشروع تقسيماً جيداً فإنه يؤدي إلى ادارات وأقسام يختص كل منها بوجه معين من أوجه النشاطات العديدة التي يقوم بها المشروع. ومن الملاحظ أن المشروع الناجح يعمل على إحداث إدارات وأقسام على أساس الكفاءات الاختصاصية المتوفرة بين العاملين فيه حتى يتمكن من الاستفادة القصوى من تلك الاختصاصات وحتى يتمكن غير المختصين في كل قسم من التركيز على نوع معين للحصول على الخبرات الضرورية للتخصص.

(٢) الرقابة الذاتية :ـ إن التنظيم الجيد يسهل على الادارة عملية الرقابة؛ فقد تستخدم بعض الادارات في رقابة ادارات أخرى. فقد يستخدم قسم المحاسبة، مثلاً، لمراقبة قسم الدعاية أو قسم المبيعات حيث أن البيع الآجل بنسبة عالية قد يؤدي إلى خفض سيولة المشروع، كما وأن الاسراف في الدعاية قد يحمل المشروع عبئاً مالياً لا يقدر على تحمله. فالتنظيم الجيد هو الذي يؤدي إلى احداث الأقسام التي يسهل بواسطتها قياس انجازات العاملين في المشروع وتحديد مسؤولية كل منهم. ويمعنى

آخر فإن التنظيم الجيد هو الذي يسهل عملية الرقابة من خلال التحديد الواضح بين أعمال الأقسام المختلفة.

(٣) التنسيق بين أعمال المشروع :- ان التنسيق بين أعمال المشروع يؤدي عادةً إلى التعاون بين العاملين فيه. ويعتبر التنسيق تاماً إذا عملت جميع الأقسام بأكبر طاقة وكفاية ممكنة بشكل مستمر، لاسيما إذا كانت هذه الأعمال متممةً الواحد منها للآخر. فقسم المبيعات مثلاً لا يستطيع تلبية طلبات الزبائن ان لم يوافه قسم الانتاج بالسلع المطلوبة في الوقت المناسب والمواصفات المحددة، ولا يستطيع قسم الانتاج القيام بعمله هذا ان لم يوافه قسم الشراء بالمواد الأولية والمواصفات المعينة، وقسم الشراء بدوره يعتمد على قسم التمويل في توفير الأموال اللازمة عند الحاجة.

الا أنه في بعض الحالات قد تلجأ المشروعات بقصد التنسيق إلى وضع عدد من العمليات المختلفة تحت اشراف شخص واحد. ففي صناعة السيارات مثلاً نجد أن عمليات الانتاج والبيع والهندسة قد توضع في أقسام المشروع المختلفة حتى تتمكن ادارة كل قسم من تنسيق العمليات المختلفة بغرض النجاح في إنتاج سلعة معينة. كما أن هناك الكثير من العمليات المتفرقة - كموظفي الاستعلامات والتلفونات - التي تتوفر في كل مؤسسة تجد الادارة نفسها مضطرة لتوزيعها بين الأقسام تبعاً لامكانية القسم من الاستفادة القصوى من تلك العمليات.

(٤) تخفيض النفقات :- ان تقسم العمل إلى ادارات وأقسام قد يؤثر على نفقات المشروع بصورة مباشرة. فالمشاريع التي تقوم على إحداث أقسام جديدة قد تتعرض إلى نفقات باهظة. ففي حالة إحداث قسم للشراء، مثلاً، يترتب على المشروع تعيين بعض الموظفين الذين يحتاجون - بالاضافة إلى رواتبهم - إلى مكاتب ومساعدين وسكرتيرات وتلفونات وغيرها من النفقات المعروفة. الا أن إحداث ذلك القسم قد يؤدي إلى نفقات غير

مباشرة. فلا بدَّ لهؤلاء الموظفين من صرف بعض الوقت في التحدث مع زملائهم، أو كتابة المذكرات التي تحتاج إلى القراءة والرد عليها. ويصبح تأثير النفقات المباشرة وغير المباشرة ملموساً إذا ما تضاعف عدد الموظفين في الوحدة (أو الوحدات) الجديدة.

وينظر إلى تخفيض النفقات من زاوية أخرى وهي نسبة المصروفات الضرورية لأنواع الأعمال المختلفة. فهناك بعض المشروعات التي تتطلب آلاتها عمالاً فنيين (Skilled Labor)، إلا أن هناك مشروعات أخرى في نفس الصناعة التي يمكنها استخدام نصف عملها من غير الفنيين، مما يؤدي إلى تخفيض النفقات. وكذلك فإن المشروع الصناعي الذي يحتاج إلى رجال بيع مختصين وذوي الخبرة تزيد نفقاته عن المشروع الذي لا يحتاج إلى مثل تلك الكفاءات.

ولهذا فإن عامل التكاليف يجب أن يكون أحد العوامل المهمة في تنظيم المشروع. ويعتبر التنظيم جيداً إذا استطاع المنظم تقدير التكاليف المختلفة وتقسيم المشروع بحيث تصبح الفوائد العائدة من ذلك التنظيم تفوق النفقات المترتبة عليه.

(٥) التعاون بين العاملين في المشروع:- يعرف التعاون، «بأنه علاقة انسانية طيبة متبادلة، مظهرها تضافر جهود كل العاملين في المشروع بغرض الوصول إلى أهدافه كزيادة الانتاج وتحسين نوعيته وتقليل تكاليفه وتأمين بيعه وصرفه بأحسن الشروط... الخ»[1] ولا يتم التعاون بين العاملين في المشروع نتيجة الصدفة أو بصورة تلقائية بل يعتمد على جهود جبارة ومستمرة. ومن أجل تحقيق هدف التعاون لا بدَّ للادارة من الاهتمام في اختيار موظفي المشروع وعماله، ووضع كل منهم في المكان الملائم لمؤهلاته

(١) الدكتور هيثم هاشم، نفس المصدر السابق، ص ١٦٧.

ولرغباته مع تحديد لسلطاته وصلاحياته.

وسنتناول في الصفحات التالية العنصر الانساني، الوجه الثاني من أوجه التعاون بين العاملين في المشروع فيجب على الادارة أن تولي اهتماماً بالغاً بالعلاقات الانسانية في المشروع. فهناك عدد من الأسباب التي تدعو الادارة إلى تعديل خططها وبرامجها رغم أساسها العلمي والمنطقي. ومن أهم هذه الأسباب توفر الموظفين والجماعات غير الرسمية، والعادات والتقاليد داخل المشروع، وشعور الفرد تجاه الأشكال القانونية المختلفة للمشاريع الاقتصادية. ومن هنا نرى ضرورة اهتمام الادارة بالعنصر الانساني من أجل تحقيق التعاون والوئام بين الأفراد العاملين في المشروع.

الفصل الثالث

القيــادة

الفصل الثالث

القيــــادة

Leadership

مقدمــة :

لو أفترضنا أنه بامكان الادارة أن تخطط تخطيطاً صحيحاً وأن تضع التفـاصيل الضرورية لكـل عملية حتى لا يمكن للعامل الانحراف عن الخطة المرسومة، كما أنه بامكانها أيضا بناء هيكل تنظيمي سليم يبين توزيع مراكـز السلطة وعلاقة الأفراد العاملين في المنشأة بعضهم ببعض وتوزيع الأعـمال بينهم، وأن جميع العـاملين ـ من رؤسـاء ومرؤوسين ـ متحفزون للعمل ويتمتعون بروح جماعية ومعنوية عالية لأصبح بمقدورنا انهاء موضوع الـوظائف الادارية عند هذا الحد. إلا أن مثل هذه الافتراضات ليس لها سوى القسط القليل من الصحـة، وعـلى المـدير أن يقـوم بوضع الخطط السليمة والهيكل التنظيمي الذي يجب أن يكون في حركة ونشاط مستمر فعال. وتعتبر القيادة هي الوسيلة الأساسية التي بواسطتها يتمكن المدير من بث روح التآلف والتعاون والنشاط المثمر بين العاملين في المشروع من أجل تحقيق الأهداف المشروعة.

والقيادة عملية تتميز بفعـالية مستمـرة (Dynamic) تعـبر عن علاقـة شخص بآخر (Man-to-Man Relationship) وهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس. ولذا فهي عملية يمكن للرئيس أن يؤثر بواسطتها تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد الذين يعملون معه، والتي بواسطتها يمكن للمرؤوس اعـطاء المعلومـات (Feed Back) الضرورية لقرارات المدير فيها بعد. وتعود ضرورة ديناميكية القيادة من ناحية الى الاستمرارية في تغير ظروف المشروع

التي تدعو الى تغير متواصل في خططه وسياساته من ناحية. ومن الناحية الأخرى أن العنصر الانساني في تغير مستمر حيث أن سلوك الفرد ومقدرته ومشاعره واحساساته تتغير دائما خلال حياته مما يجعل التعديل في علاقاته مع رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه أمراً حتمياً.

ويمكن تعريف القيادة بأنها «قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وارشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة». ونرى بأن القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون في القيام بالمهام الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها الى أقصى درجة ممكنة من الكفاية الانتاجية. وتعود أهمية القيادة الى العنصر البشري (Human Element) الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الانتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشودة. وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادة نسبياً، وأن القدرة القيادية سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع. ولهذا أخذت المشاريع الاقتصادية الحديثة، خاصة في الدول المتقدمة، بتصميم برامج التدريب المختلفة من أجل رفع المستوى القيادي بين العاملين في هيئاتها الادارية.

وقد بين تايلور في أوائل هذا القرن (سنة ١٩١١) إن دراسة الفروق في انجاز العمال للمهام التي كلفوا بها قد تؤدي الى اكتشاف طرق أفضل لانجاز تلك الأعمال. غير أن العلوم الاجتماعية بسبب مقدرتها الكبيرة على قياس العوامل البشرية والتنظيمية أصبحت قادرة على توسيع الفكرة التايلورية واخراجها من حيز الأعمال الدنيا (الورشة) الى هيكل تنظيمي بشري فعال يتميز بمقدرته على إدارة المشروعات الاقتصادية بكفاية عالية.[1]

(١) Likert ، المصدر السابق، ص ٣.

ويمكن القول أن تأثير العمل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين، فالقائد يؤثر على اتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي الى تعديل في سلوك الطرفين وتصرفاتهم. ويلاحظ من الدراسات العلمية العديدة أن العمل القيادي إذا كرر عدة مرات فإنه يترك أثراً كبيراً في سلوك المرؤوسين وعاداتهم، حيث أن عمل القائد (ضمناً أو علانية) يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تضعهـا إدارة المشروع الرسمية وبذلك يصبح مثالا يقتدي به الاتباع في سلوكهم واتجاهاتهم.

ومما لا شك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخص وآخـر وإنما يمتد تأثيرها الى النظم الاجتماعية (Social Systems) الموجودة في المنشـأة. وقـد تكلمنـا في الفصل السابق عن العادات والتقاليد والسلوك الاجتماعية والدور الذي يلعبه الفرد في التأثير على سلوك الآخرين. إلا أن العمل اليومي يتأثر بسلوك الجماعة بحساسية شديدة. فعندما يقوم المشرف بتوجيه عامل وحفزه على العمل، ثم يقوم بتوجيه العامل الثاني.. الخ فإنه بذلك يساعد في توجيه النظام الاجتماعي بأكمله في المشروع. فمن خلال سلوكه الشخصي يعمل المسؤول بصورة مستمرة على خلق عادات وتقاليد في المكان الذي يعمل فيه. ويمكن القول بأن القائد الناجح هو الذي يخلق في دائـرتـه وبين اتباعه العادات والتقاليد التي تتفق وأهداف المشروع الذي يعمل فيه.

ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جاداً في تحسين مقدرته على التبصر في أحـوال الأفـراد الـذين يعمـل معهم، ويتطلب ذلك منه سلوكاً معيناً كالاعـتـنـــاق أو التقمص (Empathy) والادراك الـــذاتي (Self - Awareness) والموضوعية (Objectivity).

- التقمص (أو الاعتنـاق): هو مقدرة الشخص على تفحص الأمور

والنـظرَ إليهـا من زاوية الشخص الآخر. فحتى يتمكن القائد من توجيه مرؤوسه وحفزه على العمل والحصول على المعلومات الضرورية منه عليه أن يكون قادراً على وضع نفسه موضع ذلك المرؤوس فيحس بإحساسه ويشعر بشعوره تجاه المؤسسة وأهدافها، تجاه زملائه ورؤسائه، تجاه القيم التي تؤثر على إنتاجيته وكفاءته.

- **الادراك الذاتي**: وهي مقدرة الشخص على تقييم نفسه بين الآخرين تقييماً صحيحاً فهناك الكثيرون الذين يحملون عن أنفسهم فكرة تختلف عن الفكرة التي يحملها الآخرون. فقد يعتقد بعض الرؤساء مثلا بأنهم عادلون ورحيمون في معاملتهم لمرؤوسيهم وموضوعيون في تحليلهم للمشاكل التي تواجههم، إلا أن مرؤوسيهم قد يروا بأن هؤلاء الـرؤسـاء متحيزون ولا يتميزن بالعدل أو الرحمة أو الموضوعية.

- **الموضوعية**: وهي مقدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلا عقـلانياً دون تدخـل العـاطفة. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي دفعت بمرؤوسه لأن يسلك ذلك السلوك أو يتصرف بمثل ذلك التصرف. إن قدرته على تجميد العاطفة وتحليل الأمور بموضوعية تمكنه من تفهم أفضل لسلوك المرؤوس وبالتالي توجيه وارشاده.

خصائص القائد الناجح:

قام علماء النفس والاجتماع بدراسات عديدة للتعرف على الصفات الرئيسية للقيادة، وقد أشارت تلك الدراسات الى أن هناك بعض الصفات العامة التي تميز القادة عن غيرهم، وأهم هذه الصفات ما يلي:

١ - يتمتع القائد بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه.

٢ - يتمتع القائد بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من اتباعه.

٣ ـ يتمتع القائد بطلاقة اللسان وحسن التعبير.
٤ ـ يتمتع القائد بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي.
٥ ـ يتمتع القائد بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين.

إن القائد الناجح هو الذي تتوفر فيه تلك الصفات حيث أنه العامل الذي يدفع باتباعه نحو انجاز عمل معين. فذكاؤه واتساع أفق تفكيره أمران ضروريان من أجل اختيار العوامل التي تتناسب مع الظروف التي يعمل فيها، كما أن ذلك ضروري من أجل التخطيط لاتباعه وتحديد الأهداف التي يريد منهم تحقيقها. ويترتب على القائد أيضا أن يقوم بتفسير أهداف المشروع وسياساته مما يتطلب طلاقة اللسان ووضوح التعبير حتى لا تلتبس على اتباعه الأهداف التي يسعون الى تحقيقها. وإذا ما أراد القائد أن يرشد ويوجه فعليه أن يتصف بالنضج العقلي والاتزان العاطفي والتحليل المنطقي وقوة الشخصية حتى يتمكن من التكيف حسب تغير الظروف المحيطة في مجال عمله.

نظريات القيادة

يقال أن أول محاولة لتفهم فكرة الأزدواجية في القيادة قد ظهرت عندما بدأ الكتاب والمتمرسون في تحديد أهداف القيادة والأعمال التي يجب أن يقوم بها القائد. وقد ظهرت الأزدواجية بشكل المؤسسة المجردة (Abstract Organization) من جهة والفرد العامل الحقيقي من جهة أخرى، وأصبح القائد يواجه مشكلة الاختيار التي لا حل لها، فهل يعمل القائد على تحقيق أهداف المؤسسة دون أي اعتبار لأهداف ومشاعر الأفراد العاملين فيها؟ وهل من واجبه أن يبقي المؤسسة على قيد الحياة مهما كلف الثمن ولو كان ذلك على حساب العنصر الانساني؟ أم أن هناك طريقة تسمح للمؤسسة وللعاملين فيها أن يحقق كل منهم أهدافه ورغباته؟ وقد أدت محاولة الاجابة

على مثل هذه الاسئلة الى ما يعرف الآن بنظريات القيادة التي يختلف الكتاب في عددها بسبب حداثتها. إلا أننا سنقدم أربع نظريات منها وهي :ـ القيادة الموروثة، القيادة المكتسبة، القيادة العلمية، القيادة الانسانية.

أولا : القيادة الموروثة (Inherited Leadership)

تنص هذه النظرية بأن سلوك الفرد محدد بصفات وسمات موروثة، فالقدرة القيادية ما هي إلا صفة توجد في الفرد منذ ولادته نتيجة لتفاعل عوامل وراثية معينة. وقد روي عن نابليون بأنه قال «الأم تهز السرير بيمينها والأرض بيسارها». فإذا صح هذا القول فإنه مثالاً واضحاً للاعتقاد السائد بين نسبة لا يستهان بها من الناس بأن هناك أشخاصا يولدون ليكونوا قادة وهناك أشخاص يولدون ليكونوا أتباعا. فالقدرة القيادية في رأيهم هي صفة موروثة تخلق مع الفرد كغيرها من صفات الجنس والابتكار واللون.

غير أن النظريات الحديثة أبدت تحفظاً شديداً تجاه مبدأ القيادة الموروثة واعتبرتها محدودة الفعالية رغم ما نالته من إعجاب الباحثين الأقدمين ورجال الأعمال على حد سواء بسبب ما أبدته من تطابق مع الخبرات العملية والتجارب العلمية في مواقف متعددة. وقد وجهت للنظرية الموروثة[1] الانتقادات التالية:

١ ـ فشلت النظرية في اعتبار تأثير الجماعة على المواقف والسياسات الادارية.

٢ ـ فشلت النظرية في تحديد الصفات القيادية الموروثة وذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة والمشتركة.

٣ ـ فشلت النظرية في تحديد الصفات الهامة من بين الصفات الموروثة كما فشلت في التعرف على الصفات التي يتميز بها القائد الناجح والضرورية

(١) الدكتور محمد ماهر عليش، المصدر السابق، ص ٤١٤ ـ ٤١٥

لدعم شخصيته.

٤ ـ فشلت النظرية في مقدرتها على تحليل السلوك الانساني ونماذجه واكتفت بوصف ذلك السلوك.

ثانيا: القيادة المكتسبة (Earned Leadership)

تقوم نظرية القيادة المكتسبة على أساس خبرة القائد وتمرسه في الحياة. فالقائد الناجح هو الذي يكتسب الصفات القيادية نتيجة لعمله في الجماعة وممارسته قيادة أفرادها. وقد توجه اهتمام علماء النفس والاجتماع الى دراسة المجموعات الانسانية وأهميتها في تكوين شخصية القائد الناجح، ونادوا بوجوب توفر المهارات القيادية الضرورية لمعالجة المشاكل الانسانية تبعاً للمواقف والظروف المختلفة. فالقائد الكفء الذي تمرس في الأعمال القيادية تتوفر فيه المهارات التالية:

١ ـ المقدرة على الاختيار من بين العوامل المختلفة بما يتناسب والظروف التي يعمل فيها.

٢ ـ المقدرة على تحديد الأهداف التي يجب أن يعمل أتباعه لانجازها.

٣ ـ المقدرة على تفسير أهداف وسياسات المشروع لاتباعه حتى لا يكون هناك تضارب في المصالح بينهما.

٤ ـ المقدرة على اغلاق الهوة بين أهداف المشروع وأهداف العامل الشخصية، مما يشعر العامل بأنه يعمل من أجل هدف يستحق الاهتمام.

٥ ـ المقدرة على التغير والتكيف مع تغيير الموقف واستعمال الأساليب القيادية المناسبة وبمعنى آخر أن يتصف القائد بالمرونة والقدرة على التكيف حسب الظروف المتغيرة.

ومن الخطأ أن يأخذ الفرد بإحدى هاتين النظريتين ويتغاضى عن

الأخرى حيث أن كلا منها مكملة للأخرى. فالأخذ بنظرية القيادة الموروثة فقط لا يدع مجالاً للتفاعل بين القائد واتباعه، ذلك التفاعل الذي يؤدي الى النضوج الفكري نتيجة لتعلم الفرد من أخطائه التي ارتكبها في الماضي.

ثالثاً: القيادة العلمية ـ الاهتمام بالعمل (Work - Cenetered Approach)

تنبع هذه القيادة من الحركة العلمية التي نشرها فريدريك تايلور ومن الأفكار التي حملتها تلك الحركة عن طبيعة الانسان وسلوكه تبعاً لما أسماه دوغلاس ماكريغور (Douglas McGregor) [1] بنظرية (س) (Theory x) التي تفترض أن سلوك الانسان تجاه عمله يمكن وصفه كما يلي:

١ ـ إن لم يكن العمل مكروها فإنه وظيفة شاقة وضروية من أجل البقاء.

٢ ـ الانسان العادي بغريزته يكره العمل ويتجنبه إذا أمكن.

٣ ـ بسبب كراهية الانسان للعمل فإن معظم الناس يجب أن يرغموا ويراقبوا ويرشدوا ويعاقبوا من أجل حثهم لبذل الجهود الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة.

٤ ـ يفضل الانسان العادي أن يقاد ويرغب دائما تجنب المسؤولية، وهو بطبيعته غير طموح ولا يسعى إلا من أجل الأمان فقط.

ونتيجة لهذه النظرة تجاه السلوك الانساني فإن القيادة أخذت تتمركز حول العمل وأصبح دور القائد محدداً بالافتراضات المتعلقة بسلوك الانسان. وبما أن النظرية تفترض بأن الانسان كسول بطبيعته وأنه بصورة طبيعية يرتكب الأخطاء العديدة أثناء عمله فإنه لابد، إذن، من أن يصوب حفاظاً على بقاء المنشأة ونجاحها. وقد اقترحت الحركة العلمية بأن تصحيح

---

(١) Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise (New York: Mc Graw-Hill Book Company, 1960), p.246.

الوضع لا يتم إلا بإحدى طريقتين:

أ ـ تقوية الهيكل التنظيمي للمنشأة ـ وهذا يتجه نحو إدارة المنشأة في وضع السياسات والاجراءات والمعايير التي تؤدي الى حد أدنى من الأخطاء، وأن يتعلم المسؤول احترام وتبجيل المؤسسة قبل كل شيء. ويكافأ الشخص نتيجة خضوعه للمؤسسة بوظيفة دائمة وضمان اقتصادي وترقية حسب شروط العمل المنصوص عليها ويتمتع بجميع الامتيازات الأخرى التي تمنحها المؤسسة لموظفيها في المستويات الادارية المختلفة.

ب ـ تحسين طرق العمل (Methodology) الموجهة الى رقابة المستويات الدنيا (أو الطبقة العاملة) ـ فتحسين الجودة مثلاً يتم عن طريق الادارة الهندسية التي تقوم بتصميم السلعة بشكل يعمل على تضاؤل الأخطاء عند الانتاج، وأن تحسين كمية الانتاج يتم من جراء وضع المقاييس الدقيقة. ومن هنا نرى أن تحسين طرق العمل تعود الى الاجراءات التي تتخذها الادارة وليست نتيجة لتدريب العامل وحفزه على العمل. وهكذا تزول مشكلة الأزدواجية ويصبح القائد موالياً للمؤسسة وراعيا لمصالحها.

رابعاً: القيادة الانسانية ـ الاهتمام بالانسان (Human - Centered Approach)

تؤكد هذه الطريقة القيادية على أهمية مساهمة الفرد وتنمية قواه الكامنة بدلا من التركيز على المؤسسة في هيكلها التنظيمي وطرق عملها. فبدلا من التلاعب في تنظيم المؤسسة تقوم الادارة على حفز الأفراد وتشجيعهم وتدريبهم للتوصل بهم الى أقصى امكاناتهم الكامنة. وتؤكد هذه النظرية أن الانسان يسعى الى إشباع حاجاته السيكولوجية الأساسية التي يمكن أن يتم اشباعها ضمن الاطار العام للمؤسسة الصناعية. فالانسان يحتاج الى اعتراف الآخرين وتقديرهم، والانتماء الى الجماعة، والفرصة لتنمية قدراته. ومن هنا نرى أن دور المسؤول القائد يتغير بتغير الافتراضات المتعلقة بسلوك

الانسان. وقد وضع ماكريغور (McGregor) نظريته الثانية المعروفة بنظرية (Y) والتي تأخذ موقفاً معاكساً للنظرية الأولى. وتنص نظرية (Y) بما يلي[1]:

١ - ان صرف الجهود العقلية والجسمية في العمل شيء طبيعي كما هو الحال عند صرفها أثناء اللعب أو الراحة، وأن الانسان بطبيعته يحب العمل لأنه مصدر لاشباع رغباته.

٢ - إن التهديد والعقاب، داخليا كان أم خارجيا، ليس الطريق الوحيد للحصول على الجهود اللازمة لتحقيق أهداف المشروع. فالانسان يعمل تلقائيا على مراقبة النفس وتوجيهها لتحقيق الأهداف التي تعهد بها.

٣ - إن التزام الشخص بالأهداف يعتبر نتيجة للمكافأة المتعلقة بتحقيق تلك الأهداف. فاشباع الغرور النفسي (Ego) وتحقيق الذات وغيرها تعتبر من أهم المكافآت التي يمكن استخدامها من أجل توجيه جهود الفرد تجاه تحقيق أهداف المشروع.

٤ - إن الانسان، تحت ظروف ملائمة، يتعلم قبول المسؤولية كما يتعلم السعي من أجلها. فطبيعة الانسان لا تتضمن الكسل وعدم الطموح وتجنب المسؤولية.

٥ - إن المقدرة على التخيل والابتكار والتفكير العميق في حل مشاكل المؤسسة توجد بين العديد من السكان ولا تنحصر في طبقة معينة فقط.

٧ - إن قدرات الانسان العقلية الكامنة لم تستنبط إلا بصورة جزئية في ظل الظروف الصناعية الحديثة.

ومن هنا نرى أن الاهتمام قد توجه الى الانسان الفرد حيث أنه يجب إشباع احتياجاته الجسمية والعقلية حتى يتوصل الى الحد الأقصى في تنمية قدراته الكامنة ومساهمته في قيادة الآخرين.

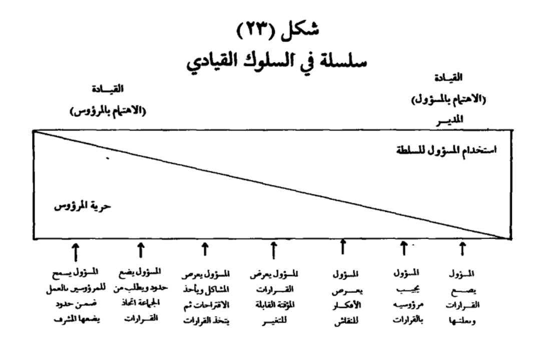
---

(١) Mc Gregor ، المصدر السابق، ص ٤٧ - ٤٨.

ومن الجدير بالذكر أنه يندر وجود مؤسسة حديثة تطبق القيادة العلمية وحدها أو القيادة الانسانية وحدها تطبيقاً جذرياً، غير أن المؤسسة تتصف بالقيادة العلمية إذا غلب الاهتمام فيها بطرق العمل على اهتمامها العنصر الانساني. وإذا كان العكس صحيحاً فإنها توصف بالقيادة الانسانية.

ومن المستحسن أن ينظر الى القيادة كسلسلة من النشاطات القيادية (شكل ٢٣). ففي أحد أطراف السلسلة نرى أن المدير القائد يعتمد على استخدام سلطاته بأوسع معانيها وأن اهتمامه يتركز في اصدار الأوامر واتخاذ الاجراءات الكفيلة بانجاز العمل المطلوب. وأما في الطرف الآخر للسلسلة فإنا نجد أن القيادة توجه اهتماماً كبيراً الى المرؤوسين وذلك بتنمية قدراتهم ومنحهم حرية أوسع ضمن حدود معينة.

شكل (٢٣)
سلسلة في السلوك القيادي



المصدر:-

Robert Tennenbaum and Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern," Harvard Busines Review, Vol. xxxiv, (March - April, 1958), p. 96.

وقدَ دلت الدراسات والابحاث العلمية العديدة في مجالات الأعمال المختلفة كالأعمال المكتبية والمبيعات والصناعة التي قام بها عدد من بحاثة هذا العصر أمثال بوز (Bose) ١٩٥٧، غانغولي (Canguli) ١٩٥٧، كاتس وخان (Katz & Khan) ١٩٥١، ١٩٥٦، كاتس ومكوبي ومورس (Katz, Maccoby & Morse) ١٩٥٠، ليكـرت ووليتـز (Likert & Willits) ١٩٤٠ إن القيادة التي تهتم بالانسان وتستخدم الاشراف العام والاقلال من الضغط على الفرد وتستخدم الحوافز بدلا من العقوبات تؤدي الى رفع الروح المعنوية عند العامل وترفع من قدرته الانتاجية[1].

أنواع القيادة

(Types of Leaderships)

لقـد عرفنا القيادة بأنها قدرة في التأثير على الآخرين (الشخص أو مجموعة) من أجل كسب تعاونهم وحفزهم بغية تحقيق أهداف معينة. ولهذا فإن هناك عدد من أنواع القيادة التي يمكن استخدامها. ويمكن تصنيفها في ثلاث مجمـوعـات ـ حسب سلوك القـائد، حسب الهيكل التنظيمي، حسب الموقف أو الشخصية.

أولا: القيادة حسب سلوك القائد:

القيادة الأتوقراطية (Autocaratic Leadership)

يعرف هذا النوع من القيادة أيضا باسماء مختلفة كالقيادة العسكرية (Military Leadership) والقيادة الاسْتبـدادية (Authoritarian). ويعود تاريخ ذه القيادة الى العصور الأولى من تكوين الانسان لمجتمعه حيث كانت

١) Likert ، المصدر السابق، ص ٥ ـ ٢٥.

القوة ضرباً من ضروب الحياة، فالدولة القوية تحتل الدول الضعيفة والقبيلة القوية تغزو ضعاف القبائل وتسبي نساءهم وأولادهم والرجل القوي هو الذي يبرز من بين الآخرين مثال عنترة بن شداد في الجزيرة العربية وجيرانمو (Geronimo) بين الهنود الحمر في أمريكا والاسكندر ونابليون وهتلر وغيرهم. ويتميز هذا النوع من القادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له.

ويستغـل القائد الاستبدادي السلطة المخولة له ليحمل اتباعه على القيام بأعمال وفقا لارادته وأهوائه متبعاً، في أكثر الأحيان، أساليب التهديد والتخويف ومستغلا سلطته أو مركزه أو قوة شخصيته للتوصل الى أهدافه. وقد دلت الدراسات المختلفة أن القائد الاستبدادي لا يكترث عادة بالتعرف عل آراء الآخـرين وأفكـارهم فهو الذي يقوم باختيار الأهداف وتحديدها واختيار سبل تحقيقها من غير أن يكون لاتباعه رأي فعال.

ويلاحظ من الدراسات التي قام بها علماء النفس والاجتماع أن القيادة الاستبدادية تتصف برفع شأن معتنقيها حتى على حساب ومصلحة الآخرين العـاملين معهم، وغـالبـا ما ينسب القائد الأتوقراطي كل نجاح في ذلك العمـل لنفسـه ولجهوده بينـما يقوم عند الفشل بالقاء اللائمة على اتباعه ومرؤوسيه. ويتصف القائد الاتوقراطي أيضا بحبه للاشراف المباشر (Close Supervision) على أعمال مرؤوسيه وتدقيق تلك الأعمال بعد انجازها وبعدم السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات لاعتقاده بأنه هو الشخص الوحيد المؤهل لذلك. كما وأن تشككه في أعوانه يؤدي به الى القلق وعدم الاستقرار النفسي.

قيادة عدم التدخل (Laissez - Faire Leadership)

بينما تتميز القيادة الأتوقراطية بتسلط القائد على زمام الأمور وإرغام

اتباعه في تنفيذ ارادته وأهوائه فإن قيادة عدم التدخل تميل الى العكس تماما. فالقائد من هذا النوع يترك لاتباعه «الحبل على غاربه» في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ. ويعود أصل هذه القيادة الى حركة عدم التدخل التي قام بها التجار والاقتصاديون الأوروبيون في نهاية القرون الوسطى لمقاومة التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية إلا بمقدار ما يكون ذلك التدخل ضروريا لصيانة الأمن وحقوق الملكية الشخصية. ثم انتقلت تلك الفكرة الى القيادة الادارية في المؤسسات الخاصة. وهنا أصبح القائد يلعب دور الوسيط وأصبح يتصف بالسلبية (Passive) والتسامح (Permissive) والوداد (Friendiness) تجاه اتباعه الى درجة التخلي عن دوره في اتخاذ القرارات فالقائد من هذا النوع أخذ يلعب دوراً ثانوياً في التوجيه والارشاد والتأثير على الآخرين، وأصبح يركز على اعطاء المعلومات إذا طلبت منه بدلا من أن يتولى زمام المبادرة (Initiative) في توجيه اتباعه.

القيادة الديموقراطية (Democratic Leadership)

لقد قاست المشروعات الاقتصادية الكثير في ظل نوعي القيادة السابقين. فقد أدت قيادة عدم التدخل الى حد بعيد من الفوضى بين العمال بسبب تضارب أهداف العاملين وأهوائهم وتخلي القائد عن دوره في التوجيه والارشاد، كما أدت القيادة الأتوقراطية الى تجميد الأفكار البشرية وشل حركة التغيير والتطور والابداع إن لم تتفق وأفكار القائد الذي يرغب في الاشراف على كل صغيرة وكبيرة يقوم بها مرؤوسوه. ونتيجة لهذا وتظافر ظروف أخرى كالنقابات العمالية وازدياد ثقافة العامل وارتفاع مستوى معيشة العامل فوق حد الكفاف أخذت إدارة المشروعات الاقتصادية في انتهاج نوع جديد من القيادة يعرف بالقيادة الديموقراطية. ويمكن تصنيف هذا النوع القيادي الجديد كحل وسط بين القيادة التعسفية وقيادة عدم التدخل.

فالقيادة الديموقراطية تتبع أساليب الاقناع والاستشهاد بالحقائق

واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم في تحقيق الأهـداف المـطلوبـة واشراكهم في اتخـاذ القرارات لحفزهم على التعاون ولهذا فإن القائد الديموقراطي يستأنس بآراء اتباعه ويعير أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والارشادات اللازمة ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون واطلاق قدرات المرؤوسين وطاقاتهم الكامنة.

ومن الدراسات الشهيرة في هذا المجال ما قام به ليبت ووايت (Lippitt & White)[1] في دراسـة القيادة بين مجموعات من الشباب حيث أخذوا في دراستهم ثلاثـة أنـواع من القيادات ـ الأتـوقراطية، والديموقراطية وعدم التدخل. وقد حدد البـاحثون الطرق التي بواسطتها يمكن للقادة استخدام الأنواع القيادة الثلاثة، كما وضعوا ضوابط لمنع الالتباس بين شخصية القائد والدور القيادي الذي يقوم به. وقد بينت هذه الدراسة أن القائد الأتوقراطي كان يستخدم لغة الأمر، وكان يصدر أوامر متضاربة تسبب الفوضى كما كان يقدم الانتقادات غير البناءة ويقوم بالمدح أو الاستحسان في غير موضعه. وأما القائد الديموقراطي فكان يقدم اقتراحات توجيهية بناءة ويثير في اتباعه طريقة توجيه الذات، وكان يبدو أكثر مرحاً وثقة بالنفس. وأما قائد عدم التـدخـل فقـد كان سلبياً في معاملة اتباعه، مسامحاً وودوداً، وكان يقدم معلومات لاتباعه أكثر من غيره من القادة الآخرين. وكان الفارق واضحاً بين القائد الديموقراطي وقائد عدم التدخل. فالقائد الديمقراطي كان يأخذ بالمبادرة في تنمية المقدرة والحرية في الفرد أو الجماعة التي يقودها، بينما كان قادة عدم التدخل سلبيين في معاملة اتباعهم حيث كانوا يقدمون المعلومات اللازمة عندما يطلب منهم ذلك ـ ليس تلقائياً.

---

(١) Ronald Lippitt & Ralph White "An Experimental Study of Leadership & Group Lige" Reading in Social Psychology, Maccoby, Newcomb, & Hartley, Eds. (New York: Holt and Company 1985).

وقد أسفرت الدراسة عن ملاحظات قيمة في سلوك الجماعة. فالجماعات التي اتبعت القيادة الأتوقراطية كانت تتصف بالاتكالية واللامبالاة حتى أنها في إحدى الحالات أدت الى ثورة بين أفراد الجماعة وقد أبدت الجماعات الأتوقراطية استياء أكثر من غيرها من الجماعات. ومع أن أفراد الجماعات الأتوقراطية أبدوا تضامناً فيما بينهم إلا أن ذلك لم يكن تضامنا للعمل وإنما تضامناً في الاستياء والثورة، وقد انخفض انتاج هذه الجماعات بصورة ملموسة عند تغيب القادة عن مكان العمل.

وأما الجماعات التي استخدمت القيادة الديموقراطية فقد أثبتت اعتماد أفرادها بعضهم على بعض أثناء العمل، وكان تضامنهم يدور حول انجاز العمل المطلوب بدلاً من الاستياء والثورة، كما قاموا بالمبادرة بتقديم عدد من النشاطات واقتراح السياسات أكثر من غيرهم من الجماعات. وعند تغيب القائد أخذ أفراد الجماعات الديموقراطية ببدء العمل على عاتقهم وحافظوا على مستوى إنتاجهم. ومن أبرز معالم القيادة الديموقراطية إفساح المجال لاظهار شخصية الفرد ومقدرته ومواهبه الكامنة.

وكانت قيادة عدم التدخل تشارك القيادة الأتوقراطية أحيانا والقيادة الديموقراطية أحيانا أخرى. فقد كان أعضاؤها يتصفون بالود والثقة تجاه قائدهم إلا أنهم كانوا أكثر استياء من الجماعات الديموقراطية، وكان انتاجهم أقل بكثير من انتاج الجماعات الأخرى رغم النشاطات التي بذلوها. وقد لوحظ ارتفاع في انتاجية هذه الجماعات عند تغيب القائد عن مكان ا لعمل كما ظهر نوع من التماثل (Uniformity) في سلوك أفراد هذه الجماعات.

وقد دلت هذه الدراسة بصورة واضحة على أفضلية القيادة الديموقراطية على أنواع القيادات الأخرى في تخفيض حدة العداوة والبغضاء بين المرؤوسين. وكما تخلق القيادة الديموقراطية جو عمل يساعد على تنمية

ملكة الابتكار والمبادرة ويقلل الاعتماد على القائد ويطلق قدرات المرؤوسين وطاقاتهم ويساعد في تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة.

ثانياً: القيادة حسب الهيكل التنظيمي

وإذا ما نظرنا الى أنواع القيادة من وجهة نظر الهيكل التنظيمي لوجدنا أنه يمكن تقسيم القادة الى نوعين رئيسيين ـ قادة رسميين (Formal Leaders) وقادة غير رسميين (Informal Leaders) ولقد بينا في الصفحات الأولى من هذا الفصل وظائف القائد الأساسية وهي حفز وأرشاد وتوجيه المرؤوسين وتفهم مشاكلهم ومشاعرهم من أجل تحقيق الأهداف المعينة. وليس من الضروري أن يفهم من ذلك أن القادة لا يوجدون إلا في اطار الادارة، بل إنهم يوجدون في مواقف وحالات عديدة. فهناك القادة المعينون رسمياً وهناك القادة غير الرسميين الذين لا يتمتعون بالسلطة الرسمية.

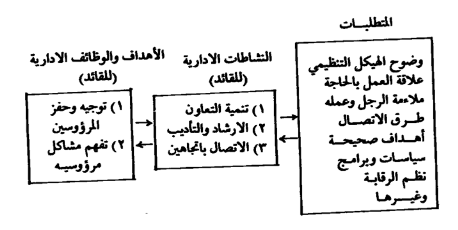
إن القادة الرسميين هم الذين يعينون في مراكز القيادة التي يحددها التكوين الرسمي للمنشأة، ونتيجة للسلطة التي تخولها لهم تلك المناصب يتيسر لهؤلاء القادة القيام بتوجيه وارشاد المرؤوسين واصدار الأوامر لهم واتخاذ الاجراءات والسياسات التي من شأنها التأثير الفعال على سلوكهم أثناء وجودهم في مكان العمل. ويعرف وليم سكوت (William Scott) القائد الرسمي «بأنه ذلك الشخص الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي كأداة للمنشأة».[1] ويهدف هذا القائد الى حفز اتباعه وتوجيههم وتفهم مشاكلهم حتى تتوثق عرى الثقة بينه وبين مرؤوسيه. إلا أن هذه الثقة بين القائد واتباعه لا تأتي بصورة تلقائية بل إنها نتيجة لنشاطاته في مجالات تنمية التعاون بين مرؤوسيه وارشادهم وتأديبهم (Disciplining) وإتاحة فرص

(١) William Scott, Organization Theory (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1967), p.215.

الاتصالَ في الاتجاهين بينهما. وتتوقف مقدرته في القيام بهذه النشاطات على عوامـل عديدة تعتبر في صميم التكوين الرسمي للمنشأة كوضوح الهيكل التنـظيمي، الـوظـائف المختلفـة، طرق الاتصال الموجودة، نظام الرقابة المتبع، أهداف المؤسسة وسياساتها، فلسفة الادارة. . . وغيرها.

ويبـين شكـل(٢٤)العلاقات المختلفة بين أهداف القائد ونشاطاته ومتطلبات المنشأة التي تكون بمجموعها العناصر الأساسية للقيادة الادارية.

شكل (٢٤)
العناصر الأساسية للقيادة الادارية



ومن هنـا نرى التـأثـير الفعـال الـذي يترتب عن التكوين الخاص بالمنشـأة. فيجب أن تتمتـع المنشأة بتنظيم جيد وسليم حيث تحدد مراكز السلطة والمسؤولية بوضـوح تام في هيكلها التنظيمي. كما يجب أن يكون احداث الوظائف تبعاً لاحتياجات طبيعة العمل الذي تقوم به المنشأة، وأن يكون هناك تلاؤم بين العمل والشخص الذي يكلف بالقيام به. وكذلك يجب أن تتـوفـر للمنشـأة أهداف صحيحة وسياسات وبرامج تتمشى مع الاعراف والتقاليد ومبنية على أساس علمي سليم، ثم استخدام نظم رقابية صحيحة تؤدي الى امكانية قياس الجهود البشرية وغير البشرية في المشروع.

فإذا ما توفرت تلك المتطلبات فإنه يمكن عندها أن يقوم القائد الرسمي بتنمية روح التعاون والارشاد والتأديب، والاتصال باتجاهين مع مرؤوسيه من أجل تحقيق أهدافه الادارية وتوجيههم وحفزهم على العمل وتفهم مشاكلهم وصعابهم. ويتم ذلك إذا قام القائد بالنشاطات التالية:

١ - خلق الثقة والمودة بين مرؤوسيه الذين يعتمدون عليه في عملهم اليومي وفي ترقيتهم واجازاتهم وغيرها.

٢ - دعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة حتى يشعر بالثقة والاستقرار النفسي.

٣ - اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وحل مشاكل القسم حتى يشعروا بقيمتهم وبمساهمتهم في تحقيق الأهداف.

٤ - معاملة المرؤوسين بالعدل المبني على مبدأ سليم وثابت(Consistent) .

٥ - التأكيد على اتباع طرق العمل الصحيحة. فالقائد الذي يهتم في تصويب اخطاء مرؤوسيه ويحثهم على استخدام الطرق والأساليب الصحيحة يكون أكثر فعالية من القائد الذي يوجه اهتمامه الى السلوك غير السليم. وبمعنى آخر فإن القائد الناجح يأخذ الناحية الايجابية في توجيه مرؤوسيه.

٦ - استخدام طريقة الاشراف غير المباشر حيث أن الاشراف المباشر يؤدي الى عدم ارتياح المرؤوس وينمي فيه عدم الثقة بالنفس.

٧ - تسوية الشكاوي والتذمرات بالسرعة الممكنة قبل استفحال أمرها وتدخل رؤسائه في الأمر.

٨ - فتح أكبر عدد ممكن من طرق الاتصال بينه وبين اتباعه بحيث يكون الاتصال في اتجاهين (Two - Way Communication) وليس في اتجاه واحد فقط.

وأما القادة غير الرسميين أو القادة الطبيعيون (Natural Leaders) فهم أولئك الاشخاص الذين يعملون داخل الجماعات في درجات متفاوتة من الأعمال القيادية دون أن يكون لهم منصب رسمي مباشر. ويلاحظ أن الجماعات غير الرسمية يكون لها قادة أيضا. فكثيرا ما نلاحظ فئة من الأولاد يجتمعون للعب وسرعان ما يتولى أحدهم أمر القيادة وينصاع لأوامره باقي الرفاق، وإذا ما حصل نزاع بين اثنين من اللاعبين فإن الأولاد ينظرون إلى هذا القائد للتدخل وحل النزاع. ويظهر القادة غير الرسميين أيضا في التنظيمات الاجتماعية (Social Groups) على اختلاف أنواعها. وعندما تنضج الجماعة وتصبح متمتعة بتنظيم رسمي فإنها تقوم باختيار قائد مسيرتها كما هي الحال في المنظمات الرياضية والعمالية والدينية.. وغيرها.

وقد دلت الدراسات المتعلقة بسلوك الجماعات الصغيرة الى ظاهرتين مهمتين:

١ ـ ينظر أعضاء الجماعة الى القادة غير الرسميين الذين ظهروا من بينها بأنهم أقدر الأشخاص على أشباع رغبات الجماعة وتحقيق أهدافها.

٢ ـ إن القادة غير الرسميين هم القادرون على التأثير على سلوك الجماعة وأعمال أفرادها.

وقد يكون اختيار القادة غير الرسميين مبنياً على أساس تعقلي، إلا أنه في أكثر الأحيان يكون مبنياً على شعور أفراد الجماعة وأحاسيسهم وخبراتهم واعتقاداتهم بأن هذا الفرد يتمتع بالمزايا التي تمكنه من اشباع رغباتهم، ولذلك فهم يتقبلون الخضوع لتوجيهاته وارشاداته. ومن الجدير بالذكر أن القائد الرسمي وغير الرسمي يتمتع بمركزه القيادي طالما بقي قادراً على اشباع رغبات اتباعه والتأثير على سلوكهم. فإذا تغيرت الظروف وفشل القائد في اشباع رغبات أولئك الذين وضعوه في منصب القيادة فإنهم

دون شك يبـدأون في البحث عن قائـد جديد يستـطيع مجاراة التغـيرات الجـديدة والتغلب عليها. ولهذا فإنه من صالح الادارة المسؤولة إن تأخذ حذرها من القيادات غير الرسمية لما لها من تأثير على الجماعات العاملة في المشروع. كما أنه من صالح المشروع أن يتعرف القائد الرسمي المعين على أهداف الجماعات غير الرسمية وسياساتها ثم يعمل على التوفيق والتعاون مع قادتها غير الرسميين، وقد بين ستاكدل (Stogdill) [١] إن القيادة تهتم بمشاكل الانجاز والتفاعل البشري. ويواجه القائد الرسمي دائما فروقا بين ما تتطلبه المؤسسة وبين انجازاتها. وهذا يعني بأن ينصب اهتمام القائد على التنسيق (أو إعـادة التنـظيم) الضروري في كل من التفاعلات والانجازات حتى يتمكن من انجاز المهام التي كلف القيام بها.

ومن الـدراسات التي يجب الاشارة إليها هنا دراسة عناصر القيادة الرسمية وغير الرسمية التي قام بها أمتي اتزيوني (Amitai Etzioni) [٢]. فقد لاحظ اتـزيوني أن القيادة في المؤسســات الاقتصادية المعقدة قد تقوم على أساس المشاركة. فهناك مجموعات من النشاطات القيادية التي تهتم بالحفاظ على تكتل الجماعة ووحدتها وهناك نشاطات قيادية أخرى تهتم بانجاز العمل على الوجه الأكمل. ولهذا فقد يقوم شخص معين بالدور الذي من شأنه تحقيق التفـاعـل البشري، بينما يقوم شخص آخر بالدور الذي من شأنه تحقيق الانجازات البشرية. فالقائد الطبيعي يقوم عادة بالدور الأول والقائد

---

(١) Ralph Stogdill and Alvin Coons, Leader Behavior: Its Description and Measurement (Columbus: Bureau of Business Research, Research Monograph 88, Ohio State University, 1957), pp.8-9. Also See Ralp Stogdill, Leadership & Structures of Personal Interaction (Columbus: Bureau of Business Research, Monograph 84, Ohio State University, 1957), p3.

(٢) Amitai Etzioni, "Dual Leadership in Complex Organizations" American Sociological Review, October, 1965, pp.688-698.

المعين َيقوم بالدور الثاني. ويبدو أن تحليل اتزيوني هذا مخالفا لآراء العديد من الكتاب في مجال القيادة. فلم يدر بخلدهم تقسيم القيادة لأن اهتمامهم كان يدور حول قيادة الشخص الواحد. ويوضح شكل (٢٥) أفكار اتزيوني والأسس التي أقيمت عليها.

شكل (٢٥)
عناصر القيادة الرسمية وغير الرسمية

القبول الشخصي \ سلطة المركز (تقليدي + تعقلي)	+	−
+	١ القائد الرسمي (طبيعي + معين)	٢ قائد غير رسمي (طبيعي)
−	٣ رئيس معين	٤ تابع

المصدر:-

Amitai Etzioni, "Dual Leadership in Complex Organizations," American Sociological Review, October, 1965, p. 691.

ويبين هذا الشكل أن القائد غير الرسمي (أو القائد الطبيعي) هو الذي تتقبله الجماعة وتختاره لقيادتها دون أن يعين الى مركز اداري رسمي أو أن يمنحه المشروع سلطات رسمية. . وعكس ذلك ما يسمى بالرئيس المعين فهو الذي يقوم باشغال مركز رسمي ويمنح السلطة المناسبة لذلك المركز ولكنه يفتقر الى ثقة مرؤوسيه وقبولهم الشخصي. وهناك القائد الرسمي الذي يجمع بين النوعين السابقين، فهو يحظى بثقة المرؤوسين وبالسلطات التي يخولها له مركزه الرسمي. وأما الشخص الذي لا يشغل مركزاً رسمياً ولا يتمتع بثقة الجماعة وقبولها فهو الذي يطلق عليه عادة لقب تابع أو مرؤوس.

ثالثاً ـ القيادة حسب الموقف أو الشخصية :

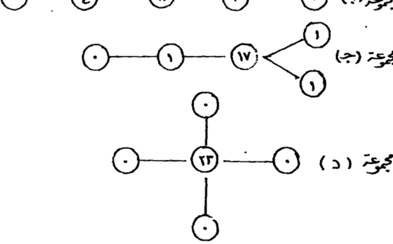
ويمكننا تصنيف أنواع القيادة بطريقة أخرى ـ حسب الموقف الذي يجد القائد نفسه فيه (Situation) وقوة شخصيته الذاتية (Charisma) . فالقيادة الناتجة عن قوة الشخصية تتعلق بفكرة التغيير (Change) لأنها تنتج عادة عن الشخص الذي يستطيع بمقدرته الشخصية جمع اتباع يؤمنون بأفكاره وآرائه وصحة أهدافه. ويمكن اعتبار هذا النوع من القيادة رسمياً حيث أن القائد نفسه يجعله هكذا. ومن خصائص قوة الشخصية أن تركيبها الوراثي يمكن صاحبها من الحصول على الطاعة والاذعان من قبل اتباعه ومرؤوسيه لأنهم يؤمنون بأن الأهداف التي يسعى القائد لتحقيقها لابد وأن تكون هي نفس الأهداف التي يبغون تحقيقها بأنفسهم. فقوة شخصية هتلر مثلا أدت بالشعب الألماني لأن ينساق من خلفه الى حرب عالمية وذلك لأنهم صدقوا بأن الأهداف الهتلرية في خلق شعب عظيم (Super Race) وإزالة آثار نكسة الحرب العالمية الأولى هي نفس الأهداف التي يرغب تحقيقها الشعب الألماني بأكمله. ويمكن للفرد أن يجد الأمثلة العديدة من القادة التي تمتعت بقوة شخصيتها عبر التاريخ.

ثم أن هناك الموقف المعين الذي يتصل فيه القائد بأتباعه. ويتغير هذا الموقف مع تغير الظروف (Situations) مما يتطلب من القائد استخدام وسائل قيادية مختلفة. وقد أجرى اليكس بافيلاس (Alex Bavelas) [(١)] تجربة تبين أهمية عوامل الموقف في تحديد نوعية القيادة. واشترك في تلك التجربة أربعة مجموعات يتكون كل منها من خمس أعضاء، وقد نظمت المجموعات بالتشكيلات المبينة في الشكل (٢٦)، كما اعطي كل عضو بطاقة كتب عليها خمسة من أصل ستة أرقام إلا أنه كان هناك رقم واحد ظهر على جميع

(١) Alex Bavelas, "Communication Patterns in Task Oriented Groups," in D. Learner and H.D. Lasswell Eds., The Policy Science (Palo Atto, California: Stanford University Press, 1951), pp. 193-202.

البطاقات. وتنتهي التجربة عندما تستطيع كل مجموعة من التعرف على الطقم الكامل للأرقام نتيجة لتبادل أعضائها المعلومات فيما بينهم. وبعد خمس عشرة محاولة (Trials) سئلت كل مجموعة فيما إذا كان لها قائد أو لا. وتبين الأرقام في الشكل عدد الأصوات التي نالها كل عضو من أعضاء المجموعة. ويلاحظ أن كل عضو من المجموعة (أ) قد نال صوتاً واحداً فقط ولم يبرز من بينهم عضو قوي يستطيع أن يحتل مركز القيادة، بينما

شكل (٢٦)
تأثير المركز في تحديد القيادة



في المجموعات الأخرى فقد برز من بين أعضائها شخص واحد بالقيادة دون منافس.

وقد تطلب حل تلك المشكلة أن يعمل أعضاء المجموعة على تبادل المعلومات ـ أي أن يعمل العضو كجزء من نظام للمعلومات (Information System). فبينما لم يكن هناك اتفاق في الرأي بين أعضاء المجموعة (أ) في اختيار قائد لها، فإننا نجد في المجموعات الأخرى أن الشخص الذي كان مركزه يخوله فرصة الاتصال مع عدد أكبر من أعضاء المجموعة هو الذي فاز بقيادة تلك المجموعة. ففي مجموعة (ب) مثلا نجد أن العضوين على طرفي السلسلة لا يستطيع أي منهما الاتصال إلا مع شخص واحد فقط. وكذلك الحال في مجموعة (جـ) حيث أن الشخص الذي تمركز في قاعة الفتحة للشكل (Y) هو أكثر الناس اتصالاً بغيره وحصل على معلومات وفيرة مما أدى الى فوزه بقيادة المجموعة. ويتضح في المجموعة (د) أن المركز الاستراتيجي في محور العجلة أدى الى فوز ذلك الشخص بالقيادة.

إلا أن هناك نمطاً خامساً يمثل أعلى درجات تبادل المعلومات حيث يمكن للفرد الاتصال بجميع الأفراد الآخرين. هذا هو نمط النجمة. فهو يمكن جميع الأعضاء من الوصول الى نفس المعلومات وبالتالي لا ميزة لأي منهم عى الآخر ولا تستطيع المجموعة اختيار قائد لها.

ويتضح من النماذج المختلفة في الشكل السابق أن وضع الاعضاء هو الذي حدد النمط الخاص بشبكة المعلومات دون أن يكون هناك اعتبار للعوامل الوراثية أو غيرها، وأصبح الاعتراف بالقائد يعتمد على استراتيجية مركز الشخص في شبكة المعلومات المعينة.

الاتصـــال

Communication

إن الاتصال بين شخص وآخر أو رئيس ومرؤوسيه أو قائد واتباعه عملية ضرورية لكل نشاط انساني لأنها لا تنحصر في العلاقة بين شخص وآخر بل تتعداها الى العلاقة بين الفرد ونفسه. ومع أن الاتصال كثيراً ما يحرف ويؤوّل عنـد التطبيق في الأعمال الادارية إلا أنها عملية مهمة جداً لوظيفـة القيادة. وقـد عرفت منـظمة تدريب المشرفين الامريكيين عملية الاتصال بأنها «تبادل الآراء والمعلومات من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة أو إحـداث علاقـات إنسانية طيبة»(١) ويعرفها كارتير وهاروود (Cartier & Harwood) بأنها «عملية من أجل الاجابة على الأفكار». (٢) كما يعرفها نيومان وسمر بأنها «تبادل الحقائق، والأفكار والآراء أو العواطف ين شخصين أو أكثر»(٣)

"Communication is an exchange of facts, ideas, opinions or emotions by two or more persons."

ويقول براون (C.G. Browne) بأنها «عملية جمع الكلمات، الأحرف، الرموز أو الرسائل، والطريقة التي يمكن بواسطتها لأحد أعضاء المنظمة أن يشترك في المعنى والمفهوم مع عضو آخر». (٤)

---

(١) Harold Koontz and Cyril O'Donnell, Principles of Management (New York; Mc Graw - Hill Book Company, 1968), p.590.

(٢) P.A. Cartier and K.A. Harwood, "On the Definition of Communication" Journal of Communication, November, 1953.

(٣) William Newman & Charles Summer, The Process of Management (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1961), p.59.

(٤) C.G. Browne, "Communications Means Understanding", Personnel Administration, Vol. 31,1958.

يلاحظ من التعاريف السابقة أن الاتصال وسيلة يمكن بواسطتها توحيد الجهود الجماعية سواء كانت تلك الجماعة هي الأسرة أو المعبد أو فريقاً رياضياً أو مؤسسة اقتصادية حيث أن نقل المعلومات من شخص لآخر وفهمها أمر ضروري جداً من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة. وبصورة عامة فإن عملية الاتصال في المنشأة تهدف الى إحداث تحقيق الأهداف والتأثير على أعمال الأفراد بما فيه مصلحة المنشأة. ولهذا فإن الاتصال وسيلة من أجل تعديل سلوك الأفراد وإحداث تغيير فيها مما يؤدي الى تحقيق للأهداف.

وكان تشستر برنارد أول الكتاب وأفضلهم ممن اهتموا بأمور الاتصال في المؤسسات الاقتصادية الكبيرة. فقد نظر الى الاتصال كوسيلة يرتبط بواسطتها أعضاء المؤسسة بعضهم ببعض من أجل تحقيق هدف أساسي معين - ولا يزال هذا المفهوم يكون الوظيفة الأساسية لعملية الاتصال، فلا يمكن لنشاط الجماعة أن يأخذ مكانته دون تبادل المعلومات الضرورية.

ويتضح مما سبق بأن القيادة قد تصبح مستحيلة إن لم يكن هناك اتصال بين الأعضاء في المؤسسة. فالقائد في علاقاته مع اتباعه يحدث تأثيراً في نطاق مقدرته على نقل أفكاره وآرائه ومشاعره وقراراته الى هؤلاء الاتباع، وهم بدورهم يقومون بعملية اتصال مع قائدهم حتى يدرك مقدار استجابتهم لافعاله ويتفهم مشاعرهم وأحاسيسهم ومشاكلهم. وتعتبر كل محاولة يقوم بها الشخص للاتصال بغيره رسالة (Message) متكاملة تحمل ضمنها الأفكار والآراء والمعلومات التي يريد المرسل (Sender) أرسالها الى المستلم (Receiver).

طرق الاتصال Methods of Comunications

لقد عرفنا عملية الاتصال بأنها عملية تبادل الآراء أو المعلومات أو الأفكار أو العواطف بين شخصين أو أكثر. وتتم عملية الاتصال بطرق

عديدةً يمكن تصنيفهـا بإحدى طريقتين: الاتصال المباشر وغير المباشر، والاتصال الشفهي والكتابي.

أ ـ الاتصال المباشر وغير المباشر Direct & Indirect Communication

١ ـ الاتصال الشخصي: وهي عملية اتصال مباشر وجهاً لوجه (Face - to - Face) بين مرسل الرسالة ومستلمها.

٢ ـ استخدام الهاتف: وهو اتصال مباشر، ولكنه ليس وجهاً لوجه بين المرسل والمستلم للرسالة، غير أن الاختراعات الحديثة في أواخر الستينات قد ربـطت بين الهـاتف والتلفزيون حيث أصبحت المكالمة التلفونية ترفق بصورة تظهر على جهاز تلفزيوني خاص أمام كل منهما.

٣ ـ الاستخدام السلكي: وهو استخدام رموز برقية في نقل الرسالة من المرسل الى المستلم.

٤ ـ استخدام وسائل الاعلام: وهو نقل الرسالة من المرسل الي المستلم عن طريق الـوسـائـل الاعلامية كالجرائد والمجلات والمنشورات ولوحات الاعلان... وغيرها.

٥ ـ الاتصـال الصـوري: وهـو استخـدام الصور والنماذج بمختلف أنواعها لنقل الأفكار والآراء من المرسل الى المستلم.

٦ ـ الاتصـال التلفـزيوني: وهـو مزيج تتوفر فيه حصائص الاتصال المبـاشر وغـير المباشر. بينما يتمكن المستلم من رؤية المرسل والتعرف على مشاعره وآرائه، فإن المرسل لا يتمكن من رؤية المستلم والتحدث إليه وجهاً لوجه.

- الاتصال الشفهي والكتابي (Written & Oral Communication)

يعتبر الاتصال كتابياً إذا كانت الرسالة المرسلة قد دونت بالرموز الأبجدية أو الرياضية عند نقلها من المرسل الى المستلم. أما إذا نقلت الرسالة بطريق الهواء أو الأثير ودون أن تدون فإنها رسالة شفوية. وليس هناك من يؤكد بأفضلية أحدهما بصورة مطلقة، إلا أنه من المعروف أن الموقف هو الذي يحدد أفضلية طريقة على أخرى. وقد وجد الباحثون أن هناك منافع ومحاذير عامة لكل منها.

١ ـ منافع ومحاذير الاتصال الكتابي:

- يمكن حفظها كسجلات رسمية أو كمراجع للاستنارة بها في المستقبل.

- تتصف بدقة أكثر في التعبير عما يتصف به الاتصال الشفهي.

- تؤدي في بعض الأحيان الى توفير في الوقت والتكاليف.

- كثيراً ما يفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي الى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة.

- بسبب كبر حجم المؤسسات الاقتصادية الحديثة وميل الفرد فيها الى حماية نفسه من ملامة رؤسائه فإنه يحرص على حفظ أكداس من الوثائق المكتوبة مما يؤدي الى نفقات كبيرة في التخزين.

٢ ـ منافع ومحاذير الاتصال الشفهي:

- تتصف بالسرعة والتفاعل التام.

- تؤدي الى اتصال مباشر بين المرسل والمستمع، وذلك بفسح المجال الى المناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما يبديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية.

ـ قَد لا تؤدي الى اقتصـاد الـوقت وتخفيض التكاليف كما يلاحظ من اجتماعات اللجان.

ـ قد تؤدي الى سوء فهم المستمع لأقوال المرسل مما يؤدي الى أخطاء غالية الثمن.

عملية الاتصـال

(Communication Process)

مهما كانت الطريقة المتبعة في نقل الرسالة من المصدر الى المستلم فإن الرسالة ذاتها يجب أن تحقق غرضا أساسياً واحداً وهو نقل المعنى الذي يريده المرسـل الى المستلم بوضـوح تام حتى يتمكن المستلم من فهم الـرسـالة والاستجـابة لها. وإذا تفحصنا عملية الاتصال نجد أنها مكونة من ثمانية عناصر رئيسية يتوجب وجودها وإلا تأثرت عملية الاتصال وفشلت في تحقيق هدفها. ويبين شكل (٢٧) هذه العناصر وعلاقتها ببعضها البعض.

شكل (٢٧)

العناصر الضرورية في عملية الاتصال

١ المرسل Sender

٢ الرسالة Massage

٣ تحويل الى رموز Encode

٤ وسيلة الارسال Media

٥ المستلم Receiver

٦ تحليل الرموز Decode

٧ فهم الرسالة Understand

٨ الاستجابة Action

يقوم المرسل بتجميع أفكاره وآرائه ومشاعره التي يريد بيانها بما يسمى بالرسالة إلا أنها لا تزال مجرد نشاطات فكرية. وعند وضوح فكرة الرسالة يقوم المرسل باختيار الرموز أو الكلمات التي تعبر عن المعنى تعبيراً صحيحاً. ومن ثم يختار الوسيلة المناسبة لحمل الرسالة المعنية الى المستلم الذي يعمل بدوره على تحليل الرموز أو الكلمات. وعند توصل المستلم الى التحليل الصحيح (أو ترتيب الكلمات بصورة صحيحة) فإنه يتوصل الى فهم هدف الرسالة ويستجيب لها ايجاباً أو سلباً. ونتيجة لاستجابته وللنشاطات التي قام بها فإن المرسل يتعرف فيما إذا كان المستلم قد فهم الرسالة أو أساء فهمها، ولهذا فإن الرسالة الجيدة تتصف بالصفات التالية:

١ - وضوح الهدف - يجب أن يكون الهدف واضحاً حتى يتجنب المرسل التباسات الفهم على المستلم.

٢ - الاختصار - الرسالة هي وسيلة لتحقيق الهدف ولهذا فإنها يجب أن لا تكون طويلة الى درجة الاسهاب أو مختصرة الى درجة الاجحاف، حيث أن كلاهما قد يؤدي الى فقدان المعنى.

٣ - اللغة السليمة - يجب أن تكون الرسالة بلغة صحيحة تتناسب ومقدرة المستلم اللغوية.

أنماط الاتصال (Patterns of Communications).

إن البحوث العلمية والتجارب المحكمة (Control Experiment) في الادارة وتحت ظروفها الواقعية لاشك أنها نادرة جداً، ولهذا يلجأ الباحثون الى طرق مختلفة لاجراء تجاربهم ويختاون عادة تلك الطرق التي هي أقرب الى المعقول في امكانية تطبيقها والتي تفي باغراض تجاربهم. فإنه من غير المعقول أن نقوم بانشاء عشر شركات للبترول مماثلة لشركة مصفاة البترول الأردنية

ونطلبَ من كل منها استخدام تنظيم اداري يختلف عن الشركات الأخرى ثم ننتظر عشر سنوات للتعرف أي هذه الشركات كان أكثر نجاحاً أو فشلا .

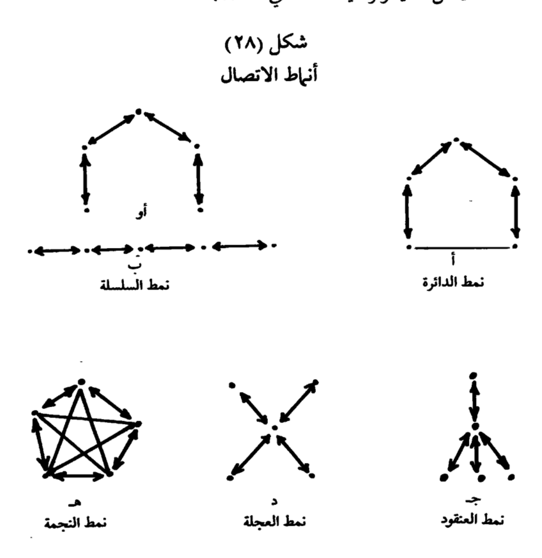
وكان من الممكن لعلماء النفس الاجتماعيين (Social - Psychologists) أن يقوموا بالابحاث المخبرية للتعرف على بعض السلوك الانساني . ومن أشهر هذه الأبحاث ما قام به العالم اليكس بيفالس (Alex Bavelas)(١) للتعرف على طرق الاتصال بين الأفراد وأكثرها فعالية . فقد أخذ خمسة أشخاص وأجلس كل منهم في حجيرة (Booth) صنعت خصيصاً لهذه التجربة . وتحتوي كل حجيرة على شبابيك صغيرة يتبادل منها الشخص الرسائل مع جاره في المقعد المجاور . وكانت هذه الفتحات (Slots) هي الوسيلة الوحيدة التي تمكن الشخص من الاتصال بالآخرين . وقد رتبت المقاعد بأشكال هندسية مختلفة للتعرف على كيفية انسياب الرسائل بين الأشخاص . فكان هناك النمط الدائري بحيث يمكن للفرد الاتصال مع جاريه فقط إلا أنه لا يقدر على الاتصال بالشخصين الآخرين (شكل ٢٨ ـ أ) . وكان هناك شكل السلسلة (شكل ٢٨ ـ ب) الذي يمكن للفرد من الاتصال باثنين من مجاوريه ، إلا أن الشخصين في طرفي السلسلة لا يقدران على الاتصال إلا بشخص واحد فقط . والشكل الثالث هو نمط العنقود (شكل ٢٨ ـ جـ) الذي يمكن شخصاً واحداً من الاتصال بالأربعة الآخرين إلا أنه لا يمكن لأي من هؤلاء الأربعة الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة . وهذا هو مساعد المدير . فالمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا عن طريق مساعده الذي يقع في عنق الزجاجة . ولذا فإن مساعد المدير يتمتع بمركزية كبيرة حيث أنه يستطيع تشويه أو ترشيح المعلومات قبل ارسالها الى المدير بالطريقة والأسلوب الذي يحلو له .

---

(١) لقد أشرنا إلى هذه التجارب فيما يتعلق بالقيادة ثم تبلورت لتدل على فعالية الاتصال .

وأما النمط الرابع (٢٨ ـ د) فهو نمط العجلة حيث أن الشخص الذي يقع في مركز العجلة يتحكم بعملية الاتصال ولا يستطيع أي من الأعضاء الآخرين الاتصال بغيره من المشتركين إلا عن طريق ذلك الشخص. وأما النمط الأخير (٢٨ ـ هـ) فهو نمط النجمة وهو نمط مثالي حيث يفترض أن جميع المشتركين يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء وأن المعلومات المتوفرة لأي منهم تتوفر لجميع الأعضاء الآخرين. ولهذا فإن نمط النجمة يمثل الديموقراطية المطلقة في المنشأة.

شكل (٢٨)
أنماط الاتصال



أخذ بيفالس في اختبار فعالية شبكات الاتصال المختلفة وذلك بطرح مشاكل متعددة على الأشخاص المشتركين في التجربة بحيث تتطلب هذه المشاكل الاجابة عليها بعد قيام الأفراد بالاتصال فيما بينهم. وتتدرج المشاكل في التعقيد حيث تبدأ من السهل الى الصعب. وعندما حللت الاجابات لهذه المشاكل المختلفة كانت النتيجة أن الشبكة النجمية كانت أسرع من غيرها في اعطاء النتائج للمشاكل البسيطة وأن الروح المعنوية بين أعضائها كانت عالية، كما لوحظ أيضا كفاية الشبكة الدائرية في حل المشاكل المعقدة.

وقد أدت نتائج هذه الدراسات ومثيلاتها الى الاستنتاجات التالية التي يمكن تطبيقها في المشروعات الاقتصادية :ـ

١) في حالات بسيطة وغير معقدة يمكن أن يقوم المشرف على انجاز عمل بسيط بكفاية كبيرة إذا ما قام بنفسه في تنسيق المعلومات ثم اعطاء الأوامر لمرؤوسيه للتنفيذ. ومع أن المرؤوسين ربما يفضلون طرح الموضوع الى النقاش إلا أن ذلك في مثل هذه الحالة يكون مضيعة للوقت والجهد وأما اذا كانت المجموعة مشتركة في انجاز عمل معقد فإنه من المفضل أن يشجع المشرف طرح الموضوع الى النقاش من قبل مرؤوسيه وأخذ آرائهم.

٢) في حالات الطوارىء يحبذ المسؤول أن يتولى بنفسه زمام الأمور ويصدر الأوامر كما يرى مناسباً. فإذا شب حريق في المشروع فإنه من المحتمل أن يؤدي الى خسائر في الأرواح نتيجة للفوضى التي تحصل وليس نتيجة للحريق نفسه.

٣) إن دراسات المختبر تختلف عن دراسات الأعمال في الميدان حيث أن العلاقات الانسانية تختلف في كلا الحالتين.

٤) التأثير ـ يجب أن تكون الرسالة قادرة على التأثير حتى تحفز المستلم على الاستجابة إليها.

ورغم ما تقدم من شرح لأهمية عملية الاتصال في نجاح الوظائف الادارية وأهمية الرسالة الجيدة من أجل تحقيق الهدف المعين فقد وجد الباحثون أن هناك بعض العراقيل التي تقف في طريق الاتصال بين شخص وآخر. وأهم هذه العراقيل هي ما سنقوم ببحثه في الصفحات القليلة التالية:

معوقات الاتصال

عملية الاتصال لا تقتصر على انتاج الأفكار والآراء والمعتقدات ونقلها من شخص وآخر بل إنها تتعداه الى مجموعة من الأفراد من حيث الارسال أو الاستقبال، ولذا فإنها تتعرض الى معوقات مختلفة تعمل على تشتيت المعلومات أو تصفيتها الأمر الذي يحد من فاعليتها. ولذا فإن التعرف على هذه المعوقات يؤدي الى رفع كفاءة الاتصال في الوصول الى الأهداف المطلوبة. وقد بين الدكتور لطفي راشد محمد، ثلاثة أنواع من المعوقات ـ معوقات شخصية، ومعوقات تنظيمية، ومعوقات بيئية. وسنقوم بتلخيص سريع لكل منها.[1]

أ) المعوقات الشخصية:

وهي التي تعود الىّ الشخص نفسه سواء كان المرسل أو المستقبل وتحدث أثراً عكسياً بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في احكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال وأهم هذه المعوقات هي:-

(١) د. لطفي راشد محمد، الاتصالات الادارية (الرياض: مطابع الفرزدق، ١٩٨٢م).

١ ـ تباين الادراك: إن التباين بين الأفراد في ادراكهم للمواقف المختلفة يعود الى اختلافاتهم الفردية والبيئية الأمر الذي يؤدي الى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء. فنظرة الغني تجاه التبرع الخيري تختلف عن نظرة الفقير كما أن نظرة الادارة العليا لبرنامج المكافأة تختلف عن وجهة نظر العاملين. فكلما زادت المسافة هيكلية بين الأفراد كلما زاد التباين في إدراكهم.

٢ ـ الاتجاهات السلبية: وتتضمن اتجاهات المرسل السلبية تجاه نفسه وتجاه الموضوع وتجاه المستقبل. وتتبلور هذه الاتجاهات السلبية بآراء تعبر عن وجهة نظر غير مرضية نحو المرسل أو الموضوع أو المستقبل. ومن هذه الاتجاهات ما يلي :ـ

(أ) الانطواء أي عدم مخالطة الآخرين أو تبادل معلومات العمل معهم.

(ب) حبس المعلومات وهي محاولة عدم الادلاء بمعلومات هامة لزملائه حتى يظهر أمامهم بمظهر الخبير أو الشخص الذي يعرف كل شيء ولا يمكن الاستغناء عنه.

(جـ) المبالغة في الاتصال وهو اتجاه معاكس لحبس المعلومات حيث يقوم الفرد بالافراط في كتابة التقارير والادلاء بالمعلومات وعقد الاجتماعات وغير ذلك مما يجعل الاتصال مملاً.

(د) الشعور بمعرفة كل شيء وبامكانهم التكلم في كل شيء وأن ما يقوله أو يكتبه هو فقط الشيء المهم فلا يستمع الشخص لآراء وأفكار الآخرين.

(هـ) الضغط على المرؤوسين بمعنى أن يقوم بعض الرؤساء بممارسة ضغوط على مرؤوسيهم دون وجه حق مما يسبب حاجزاً في الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين فلا يتقدم المرؤوسين بأي اقتراحات أو أفكار تجاه تحسين العمل.

(و) يقوم بعض الرؤساء بتخطي مرؤوسيه ومخاطبة من دونهم مباشرة من العاملين وذلك يسيء الى العلاقات بين العاملين ورؤساءهم المباشرين ويضع كل منهم في مواقف محرجة.

(٣) القصور في المهارات: ان الاتصال الجيد يتطلب توافر مهارات معينة في كل من المرسل والمستقبل كمهارة التحدث والكتابة والتفكير المنطقي والقراءة... الخ.

(٤) تشويه وترشيح المعلومات سواء عن قصد أو غير قصد يؤدي الى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه. فالتشويه هو عمل مقصود يهدف الى الحصول على نتائج تخالف أهداف التنظيم الرسمي. وأما الترشيح فهو عملية «تجميل» للمعلومات يقوم بها المسؤول في المستويات الأدنى قبل ارسالها الى رؤسائه في المستويات الأعلى لأعطاء صورة جميلة وبراقة عن سير العمل خوفاً على مركزه أو انتقاده.

(٥) سوء العلاقات بين الأفراد له أثر هام على سير عملية الاتصال وفعاليته حيث تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة ولا تنساب بسلاسة ويسر.

ب) **المعوقات التنظيمية:**

يوضح الهيكل التنظيمي للمنشأة العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية وخطوط الاتصال بين العاملين فيها كما يبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فإن وجود هيكل تنظيمي ضعيف أو عدم وجوده بتاتاً يسبب عائقاً كبيراً في عملية الاتصال الفعال. وأهم هذه المعوقات هي:

أ - عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي الى عدم وضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.

ب ـ عدم كفاءة الهيكل التنظيمي الموجود من حيث عدد المستويات الادارية التي تمر بها عملية الاتصال يؤدي الى الكثير من التشويه أو الترشيح للمعلومات وبالتالي الى عدم كفاءة عملية الاتصال.

جـ ـ التخصص يصبح عائقاً في عملية الاتصال إذا كان المتخصصون في المشروع جماعات متباينة حيث تلجأ كل فئة الى استخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما يجعل عملية الاتصال صعبة وغير مفهومة.

د ـ قصور سياسة نظام الاتصال وذلك إما لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الادارة تجاه الاتصال أو عن وجود سياسة غير كفيء.

هـ ـ التداخل بين التنفيذ والاستشارة وهو سبب رئيسي في العراك الأزلي بينهما حيث أن التنفيذيون يحاولون حجب المعلومات عن المستشارين باعتبارهم دخلاء وجواسيس للادارة العليا كما يحاول الاستشاريون اصدار الأوامر والتعليمات للعاملين وهذه تعتبر تعدياً على حقوق السلطة التنفيذية.

و ـ الاعتماد الزائد على اللجان. فاللجان هي إحدى أنواع الاستشارة وأن الاعتماد الزائد عليها يؤدي الى تدهور العلاقة بينها وبين المسؤولين في خط السلطة مما يؤثر سلبياً على عملية الاتصال.

ن ـ عدم وجود إدارة للمعلومات أو القصور فيها يؤدي الى عجز في جمع المعلومات وتنسيقها وتصنيفها وتوزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة عملية الاتصال.

ك ـ القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية ربما يعتبر من أقوى معوقات الاتصال حيث أن البيئة تزود المنظمة بالمعلومات عن العملاء والموردين والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة وغير ذلك.

ل ـ عدم الاستقرار التنظيمي والتغييرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد هذا بالاضافة الى أن عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي الى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين العاملين.

جـ - المعوقات البيئية:

تنجم هذه المعوقات عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل العمل أو خارجه. وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

(١) اللغة ومشكلة الالفاظ ومدلولاتها: إن اللغة ليست الكلمات نفسها وإنما هي مدلولات تلك الكلمات. فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفرد فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في البيئة التي يعيش فيها.

(٢) الموقع الجغرافي: إن بعد المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات ومراكز التنفيذ تؤدي الى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب مما يسبب في تأخير الأعمال ويزيد الضغط على وسائل الاتصال المختلفة.

(٣) عدم كفاية أدوات الاتصال بحيث لا تستطيع التغلب على التشتت الجغرافي بين مواقع اتخاذ القرارات ومواقع التنفيذ. إلا أن التقدم التكنولوجي أخذ يتغلب على مثل هذه الصعوبات.

(٤) الافراط في طلب البيانات من قبل أجهزة الرقابة المختلفة تؤدي الى إختناق قنوات الاتصال في المنشأة وتعطيلها. كما أنها تؤدي الى انشغال القيادة الادارية في المنشأة عن ممارسة العلاقات الانسانية بالاتصال المباشر مع الأفراد كما أنها تؤدي الى صراع الدور عند العاملين.

(٥) عدم وجود نشاط اجتماعي في المنظمة يعتبر من الوسائل التي تباعد بين الأفراد وتحد من الاتصال بينهم، فالمناخ الاجتماعي الجيد يؤدي الى ممارسة عملية الاتصال الفعال.

خصائص الاتصال الجيد:

- يوضع بناء على أهداف محددة مسبقاً وخطة جيدة.
- يوضع في ضوء احتياجات المنظمة.
- وجود الثقة بين العاملين والادارة في المعلومات المتبادلة.
- إن الاتصال الجيد لا يعتمد على وسيلة واحدة.
- إن الاتصال الجيد هو الذي تدعم الأفعال فيه الأقوال.
- الاتصال الجيد يتطلب جهداً مستمراً.
- الاتصال الجيد هو الذي يتفق مع ادراكات الفرد والمعاني التي تتلائم مع خبراته واعتقاداته.
- الاتصال الجيد لا يتطلب من الرئيس تخطي مرؤوسيه والاتصال بالعاملين تحت أمرتهم.
- الاصغاء الجيد هو جزء فعال من عملية الاتصال الجيد.

الاصغـــاء

Listening

لقد تعرضنا في الفقرات السابقة الى شرح الاتصال بصورة سريعة ومـوجـزة، إلا أن ذلـك لا يتم إلا بعـد ابداء بعض الملاحظات المتعلقة بالاصغـاء. لقـد اقتصر شرحنـا السابق على الاتصال في اتجاه واحد وأما الاتجاه الآخر فهو أن يأخذ الرئيس دور المستمع. فالقيادة لا تتم باصدار الأوامر فقط أو بانسياب الرسائل في اتجاه واحد ـ من الرئيس الى المرؤوس ـ بل يجب على الرئيس أن يستمع لمشاكل مرؤوسيه ومشاعرهم وأفكارهم حتى يتمكن من استخدام الطرق الصحيحة في التوجيه والارشاد. وفيما يلي بعض النقاط المهمة التي يقترح علماء النفس اتباعها:[1]

١ ـ اصغ بصبر لما يقوله الشخص الآخر حتى إذا كان قوله غير صحيح أو ليس له علاقة بالمشكلة.

٢ ـ حاول أن تتفهم المشاعر التي يريد الشخص الآخر التعبير عنها.

٣ ـ إذا كان ذلـك ضروريا صرح ثانية (Restate) بمشـاعـر الشخص الآخر بصورة مختصرة ودقيقة.

٤ ـ السماح بالوقت الكافي للاستماع الى الشخص دون مقاطعة ما أمكن.

٥ ـ تجنب الاسئلة المباشرة أو الجدل في المعلومات التي يسردها.

٦ ـ في حالة الحاجة الى المزيد من المعلومات أو الحقائق المتعلقة بنقطة معينة صرح بما قاله ثانية بصورة سؤال.

---

(١) Newman and Summer ، المصدر السابق، ص ٦٢٠.

٧ ـ اصغ الى الشيء الذي لم يقل ـ الذي تجنب الشخص الآخر التصريح به.

٨ ـ كن صادقاً وصريحا في الاجابة إذا تبين أن الشخص صادقا في حاجته الى المشورة.

٩ ـ عدم التورط عاطفيا في مشكلة الشخص الآخر بل حاول فهم المشكلة فقط.

١٠ ـ عدم إبداء الرأي رأساً ومحاولة التأجيل ما أمكن حتى تتمكن من تقييم الوضع تقييماً صحيح.

الارشاد والتأديب

Directing and Desciplining

يتضمن الارشاد عمليتي توجيه المرؤوسين والاشراف على أعمالهم. ومع أن فكرة الاشراف تبدو بسيطة في مفهومها إلا أن طرق تطبيقها قد تكون غاية في الصعوبة والتعقيد. ويترتب على الرئيس أن يغرس في نفوس مرؤوسيه تذوقاً صحيحاً لتقاليد المشروع وتاريخه وأهدافه وسياساته. وكذلك فإنه يترتب على المرؤوسين أن يتعرفوا على سلطاتهم وواجباتهم وعلى هيكل المشروع التنظيمي والعلاقات القائمة بين أقسامه المختلفة. وإذا ما تم هذا التوجيه فعلى الرئيس أن يتحمل مسؤوليته الدائمة في توضيح مهام مرؤوسيه وارشادهم في تحسين طرق العمل وحفزهم على العمل بثقة وحماس. ولهذا فإن الطرق التي يختار الرئيس استخدامها متعددة. ومما لا شك فيه أن الارشاد الجيد يؤدي عادة الى مرؤوسين يتمتعون بحسن الاطلاع والتدريب الجيد والعمل بكفاية قصوى تجاه تحقيق أهداف المشروع.

ويعتبر الاشراف من المهام الادارية والأساليب القيادية التي تحرص المشروعات الحديثة على العناية بها، حيث أنها تلعب دوراً فعالاً في كسب تأييد العمال لقرارات الادارة وسياساتها وفي كسب تعاونهم وولائهم وحل مشكلات المشروع المستعصية. ويعرف الدكتور عليش الاشراف «بأنه مجموعة الجهود اللازمة لاختيار الشخص الصالح للوظيفة أو للعمل، وإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله، وتعليمه كيفية أدائه، وقياس هذا الأداء، وتقدير كفايته للاطمئنان الى جودة عمله، والقيام بتصويب اخطائه، ونقله الى عمل أكثر صلاحية له، أو فصل من يخفق فيه الاصلاح، والمدح والاثابة لكل من استحق ذلك لكفايته، وأخيرا اشاعة الوئام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية. كل ذلك بالعدالة والصبر واللباقة حتى يتهيأ لكل فرد أن يؤدي

عمله بمهارة ودقة وفطنة وحماسة وجدارة.[1]

ويتضح مما سبق أن المشروع الفردي لا يحتاج الى الاشراف بالمعنى السابق حيث أن صاحبه يقوم بجميع الوظائف الادارية. ولكن كلما ازداد نشاط المشروع واتسعت رقعة أعماله وتضاعف عدد موظيفه وعماله كلما اشتدت حاجته الى الاشراف. وقد وجدنا أيضا إن الاتصال الشخصي بين فرد وآخر يعمل على تحديد صفة العلاقة بين القائد واتباعه، وأن القيادة الجيدة هي التي تعمل على تنمية التعاون التلقائي (Voluntary) وعلى سير عملية الاتصال في اتجاهين ـ من أعلى الى أسفل ومن أسفل الى أعلى.

إلا أن هناك نواحي قيادية أخرى متأصلة في العلاقة بين المشرف ومرؤوسيه، وهي تتضمن عملية اصدار الأوامر وتفصيل القرارات وتأديب المرؤوسين. وتوجد هذه النشاطات في جميع أنواع المؤسسات رغم اختلاف أنواع القيادة فيها، حيث أن الرئيس الرسمي يعمل دائما على التأكد من أن العمل الذي كلف به أعوانه قد أنجز على أكمل وجه ممكن دون أن يضعف أواصر الصداقة والثقة والتفاهم المتبادل بينه وبين أتباعه. وسنقوم بشرح موجز لكل من النواحي القيادية المذكورة في ظل الأسس القيادية الجيدة التي تؤدي الى خلق نوع من السلوك يدفع المرؤوسين ويحفزهم الى العمل تجاه تحقيق الأهداف المرجوة.

ـ إصدار الأوامر (Giving Instructions)

يعتبر اصدار الأوامر جزءا لا يتجزأ من العملية الادارية. فالمدير يستخدم المعلومات والأفكار التي تواردت عليه من أعوانه للتوصل الى القرارات الضرورية في تسيير أعماله وفي وضع الخطط لتحقيق هدفه

---

(١) الدكتور محمد ماهر عليش، المصدر السابق، ص ٤٣٥ ـ ٤٣٦.

المطلوب. وتنتقل هذه الخطط من الرئيس الى مرؤوسيه بشكل تعليمات رسمية يطلق عليها عادة اسم «أوامر». وتكون الأوامر جزءاً بسيطاً، إلا أنه مهم، من مجمل النشاطات الادارية التي يقوم بها المسؤول. فالتنسيق بين أعمال المرؤوسين وارشادهم تجاه تحقيق أهداف معينة يحتاج الى خطط يعترف كل شخص بأنها خطط رسمية، وأن أعمال الموظفين يجب أن تنسق بصورة متزامنة (Synchronized) إذا كانت علاقاتها متشابكة (Interlocked) مع بعضها حيث أن الثبات والتوافق (Consistency & Compatibility) ضروريان لأي نشاط إداري داخل المؤسسة. ولهذا فإن المسؤولين يقرون الخطط الضرورية ويعطونها الطابع الرسمي رغبة منهم في توحيد سلوك العاملين تجاه هدف معين. وبعدها ترسل تلك الخطط الرسمية (الأوامر) الى المرؤوسين للتنفيذ. ويعتبر الوضوح في ارسال الأوامر الوظيفة القيادية الأولى التي يجب أن يقوم بها كل مسؤول في المنشأة.

ويشترط في الأمر الرسمي الجيد أن يكون كامل الأوصاف وغير مبتور في بعض نواحيه. ويعتبر الأمر كاملا إذا احتوى على جميع التفاصيل اللازمة كالجودة والكمية والوقت المحدد للتسليم... وغيرها من المعلومات الضرورية لمن سيقوم بتنفيذ ذلك الأمر أو الاشراف على تنفيذه. ومع أن روتين العمل والعادات والتقاليد في المنشأة تلعب دوراً كبيراً في تنفيذ الأوامر، إلا أن تغيير الظروف بصورة مستمرة يحتم اصدار أوامر تتناسب وتلك الظروف لأنها تتميز بخصائص تختلف عن الظروف السابقة، وأن الأمر الذي وجد نجاحا في معالجة الظروف السابقة قد يفشل كليا في معالجة الظروف الجديدة. ويقترح الكتاب أن يشترك المرؤوسون في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وأن يعمل المسؤول على تفسير وايضاح بعض التفاصيل الضرورية في التعليمات الصادرة حتى يتمكن المرؤوس من تفهمها وتنفيذها بدقة وذكاء.

- تفصيل القرارات (Decision Elaboration)

لو كان بمقدور المسؤول ان يتنبأ ظروف المستقبل بدقة وان يخطط بتفصيل تام لكان بإمكانه الاستغناء عن وظيفة الارشاد والتوجيه. إلا أن مثل هذا التنبؤ والتخطيط المفصل - عدا في حالات دراسة الحركة والزمن - ليس له وجود في حياة المشروعات الاقتصادية. وحتى لو توفر لنا ذلك فإنه من الخطأ أن نقوم بمثل هذا التخطيط التفصيلي كتحريك اليدين والقدمين والأصابع.. الخ لما في ذلك من تأثير سيكولوجي على طبيعة الانسان. وبالإضافة إلى ذلك فإن هذه التفاصيل تؤدي إلى أحجام ضخمة من كتب التعليمات التي يتعسر على أكثر المرؤوسين قراءتها. ولهذا فلا بد من وجود طريقة مرنة لتفصيل القرارات تتصف بما يلي:

١ - أن يعمل كل رئيس أو مرؤوس على وضع تفصيل لعمله بصورة يومية مستمرة. ويهدف ذلك إلى تكملة الخطة العامة عند وضع تفصيل الأعمال فيها، كما يهدف إلى المرونة في وضع التفاصيل الضرورية لمواجهة الظروف الشاذة التي قد تعترض طريق التنفيذ.

٢ - أن يتم تفصيل القرارات على جميع المستويات في المنشأة.

٣ - ان القرارات المأخوذة في مكان العمل تتطلب تشخيص المشكلة والبحث عن حلول بديلة وتوقع نتائج كل منها واختيار القرار الأفضل.

٤ - ان تفصيل القرار لا يؤدي إلى انجاز العمل المطلوب حاليا فقط وانما يفسح المجال أمام المسؤول لمزج عدد من الأهداف القيادية كإنجاز العمل المطلوب وخلق العادات والتقاليد الحميدة وإثاره التعاون الطوعي بين اتباعه.

واصدار الأوامر، كغيره من النشاطات الادارية، يحتاج إلى متابعة مستمرة (Follow-up) ليتأكد المسؤول من أنها نفذت تبعا للخطة المرسومة.

وكما أن المنشأة تحرص على مصلحتها في تتبع الأوامر فإن الأفراد العاملين فيها يحرصون على معرفة دورهم ومقدار مساهمتهم في إنجاح سير المشورع وتحقيق أهدافه. ولهذا فإننا نجد أن المنشأة تعمل على تقييم أعمال موظفيها بصورة مستمـــرة لتحقيق هدفـــين رئيسيين: **الأول** ـ تحديد الأجـــور والـترقيات والمكـافئـات، **والثـاني** ـ مساعدة المرؤوس في تحسين طريقة العمل ورفع مستواه الانتاجي والاجابة على تساؤلاته المتعلقة بمقدار مساهمته تجاه تحقيق هدف المشروع العام.

وبسبب أهمية عملية التقييم لكل من المنشأة والعاملين فيها على حد سواء فإنها يجب أن تقوم على أسس صحيحة والا باءت بالفشل وأدت إلى نفور بين الرؤساء والمرؤوسين. ومن أجل تحقيق الهدف المطلوب من عملية التقييم يقترح بعض الكتاب الأسس التالية:

١ ـ أن يقوم الرئيس والمرؤوس في تحديد الأعمال والوظائف التي يطلب من المرؤوس إنجازها.

٢ ـ أن يقوم المرؤوس بممارسة هذه الأعمال والوظائف المعينة فترة من الزمن.

٣ ـ أن يجتمع الرئيس بمرؤوسه بقصد مراجعة نتائج المرؤوس وتصحيح الأخطاء التي ارتكبها.

٤ ـ أن يقوم المرؤوس بممارسة أعماله حسب التصويب المقترح فترة أخرى من الزمن تمكنه من تنمية عادات وتقاليد جديدة.

٥ ـ أن يجتمع الرئيس بمرؤوسه من أجل التقييم ثانية وتستمر هذ العملية الى أن يتقن المرؤوس عمله اتقانا تاما. ويشترط في الرئيس أن يعلم المرؤوس بالتغيرات التي تؤثر على عمله ويقدم له كل مساعدة في تحقيق أهدافه.

التأديب والاثابة (Disciplining and Rewardign)

لقد ذكرنا سابقا أن النشاطات القيادية الرئيسية تتضمن الاصغاء والارشاد وحفز المرؤوسين للتعاون الطوعي من أجل تحقيق أهداف المشروع. ورغم أن هذه النشاطات تأخذ نسبة كبيرة من اهتمام المسؤول فإنه لا بد له من اتخاذ اجراءات لتأديب أو اثابة المرؤوسين. ويعتبر التأديب جزءا من دور القائد لا مفر منه. فكما أن المجتمع يؤلف مؤسسة الأمن العام من أجل الحفاظ على الأمن والنظام، فإن المؤسسة تستخدم التأديب من أجل الحفاظ على الحد الأدنى من الوحدة والنظام داخل المؤسسة. والمشروع الناجح هو الذي يستطيع تأمين مستوى أعلى من الحد الأدنى لتعاون العاملين فيه وشعورهم بالمسؤولية وعملهم تجاه تحقيق الأهداف المعينة. لهذا فإن المشروع الناجح يتطلب توفر بعض أنواع من السلوك الفردية والجماعية التي تملى عليه من نواح متعددة كالدولة والاقتصاد الوطني والنظريات الاقتصادية والعلاقات العامة والتكنولوجيا وغيرها وهو بدوره يتطلب من مرؤوسيه حدا أدنى، على الأقل، من الأمانة والاخلاص والانتاج وعدم التغيب عن العمل... وغيرها. وقد دلت الدراسات الى أن الكثير من مصاعب المشروع يمكن حلها أو تجنبها إذا ما استخدمت الحوافز الايجابية والأساليب القيادية الفعالة.

وتتضمن عملية التأديب سلسلة من الاجراءات تتفاوت في شدة مفعولها من التنبيه إلى الطرد. فهناك التأنيب وتخفيض الدرجة (Demotion) والاقالة المؤقتة، وتجميد الترقية أو المكافأة، وحسم الراتب... وغيرها من درجات التأديب التي يمكن للمسؤول استخدامها قبل اتخاذ قرار بطرد المرؤوس. والغرض الوحيد لعملية التأديب هو تحسين سلوك الفرد في المستقبل، وأن يكون عبرة لغيره من أجل تحسين سلوكهم بما يتناسب والمقاييس التي تحددها المنشأة. ولهذا يمكن تعريف التأديب بأنه عملية

فرض العقوبات على الفرد أو الجماعة استجابة لسلوك غير مرغوب فيه.

فبينما يعتبر التأديب حافزا سلبيا لتحسين سلوك العامل، فإن الاثابة (Rewarding) تعتبر حافزا إيجابيا، فهي استجابة إلى سلوك محبب غير عادي يستحق الفرد من أجله الاعتراف والتقدير. فالإثابة هي عبارة عن اشباع لرغبات الفرد عن طريق الخدمات والمنافع الاضافية (Extra Benefits) كزيادة في الدخل أو النقل إلى مركز أفضل أو الترقية أو المكافئات المالية أو الاجازات الاضافية المدفوعة. فالاثابة هي عكس العقاب إلا أن هدفهما واحد وهو تحسين سلوك الفرد إلى المستوى الذي تتطلبه المنشأة.

وهناك ثلاثة أسس يؤدي تطبيقها إلى الحصول على أفضل النتائج من عمليات التأديب والاثابة:

١ - الاستجابة بسرعة وموضوعية: ان أفضل وقت لتصحيح الخطأ أو اثابة العمل الجيد هو بعد وقوع الحادث مباشرة. فتأديب الشخص الذي جاء للعمل ثملاً يجب أن يتم في اليوم الثاني (أو الثالث على الأكثر) من تاريخ الاخبار عنه حتى يشعر العامل بأنه أخطأ في مصلحة المشروع وأن عقابه كان أمرا لا مفر منه. وأما إذا تأخر العقاب شهرا، مثلا، فإن العامل يكون قد نسي الموضوع واعتبره مهملا ويتذمر من عدم عدالة المسؤول إذا ما وقع عليه العقاب. وكذلك الحال في الاثابة، فيجب ان تكون بعد وقوع الحادث مباشرة لأن فاعلها لا يزال يعتني بها وان جميع زملائه لا يزالون يذكرون حسن عمله.

٢ - الانذار مسبقا: يجب أن يعمل المسؤول على انذار الشخص من الاعمال التي قد تؤدي إلى عقابه وارشاده للأشياء التي قد يجزى عليها خيرا.

٣ - عدالة المعاملة وثباتها: يجب تطبيق مبدأ العدالة بصورة مستمرة في منح

العقاب أو الثواب. فعلى الرئيس أن يكون موضوعيا في تقييم الذنب الذي ارتكبه المرؤوس ومعاقبته بما يتناسب وذلك الذنب. إن تطبيق مبدأ العدالة يقلل من تذمر المرؤوسين ويزيد في ثقتهم برئيسهم.

الفصل الرابع
الرقـابة

مقدمـة
مراحل الرقابة
- وضع المعايير الرقابية
- قياس الأداء الفعلي
- تصحيح الأخطاء والانحرافات
أنواع الرقابة
- الرقابة المباشرة
- الرقابة غير المباشرة
وسائل الرقابة
- الوسائل المحاسبية
- الوسائل الكمية غير المحاسبية
- الأساليب الاقتصادية والاحصائية والشبكية.
مجالات استخدام الرقابة
العنصر الانساني في الرقابة
خصائص الرقابة الجيدة



الفصل الرابع
الرقابــة
Controlling

مقدمـــة

تعتبر الرقابة الوظيفة الرابعة بين الوظائف الادارية الرئيسية وهي تقع في نهاية مراحـل النشـاط الاداري حيث تنـطوى على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيح أخطائهم بغرض التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت وان الأهداف الموضوعة قد حققت على أكمل وجه. ويتضح من ذلك بأن للرقابة علاقة وثيقة بنتائج العاملين في المشروع، كما أن لها صلة قوية بوظـيفــة التخـطيط. فلو تمكنت الادارة من القيام بعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة على أحسن وجه فإنها دون شك لا تزال تفتقر إلى وظيفة الرقابة للتعرف على مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المنشودة.

وكثيرا ما تقارن الرقابة الادارية بأداة الثيرموستات (Thermostat) التي تستخـدم لتنظيم الحرارة في المباني. ويعمل الثيرموستات على قياس درجة حرارة البيت ومقـارنتهـا بدرجة الحرارة المطلوبة. فإذا كان هناك فرق بين درجتي الحـرارة يقوم الثيرموستات بفصل التيار أو وصله حتى تصل درجة حرارة البيت إلى المستـوى المطلوب. ويمكن القول بأن هناك العديد من النشاطات في المشاريع الاقتصادية التي تحتاج إلى رقابة مماثلة وذلك من جراء قياس النتـائـج الفعلية ومقـارنتهـا بالخـطط المرسومة ثم اتخاذ الاجراءات الضرورية لتصحيح الاخطاء حتى تقترب النتائج الفعلية أكثر ما يمكن من الهدف المطلوب.

ويجب أن نكـرر تحذيرنـا السـابق بأن الرقابة ليست وظيفة مستقلة ومنفصلة عن الوظائف الادارية الأخرى حيث أن وظيفة التخطيط نفسها تحتاج إلى رقابة وكذلك وظيفتي التنظيم والقيادة. وبنفس القول فإن وظيفة الرقابة تحتاج إلى تخطيط وتنظيم حتى تتم على أحسن وجه. غير أن فصل الرقابة هنا عن غيرها من الوظائف يتيح لنا مجال تحليلها وتفهم طبيعتها.

وتعرف وظيفة الرقابة بأنها «قياس أعمال المرؤوسين وتصويبها بغرض التأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي وضعت لتحقيقها قد أنجزت».

"Control is the measurement and correction of the performance of the subordinate in order to make sure that the enterprise objectives and the plans to attain them are accomplished" (1)

ويعرف الدكتور محمد ماهر عليش وظيفة الرقابة بأنها «عملية تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المحدودة والسياسات المرسومة والخطط الموضوعة والأوامر والتعليمات الموجهة وخلافه مما سبق ذكره إنما تنفذ بدقة وعناية، كما تعني الرقابة بالتحقيق من أن النتائج التي حققها القائمون على التنفيذ تطابق تماما ما تتوقعه الادارة وتصبو إليه». (2) وأما الدكتور صلاح الشنواني فهو يعرف الرقابة بأنها «وظيفة إدارية تنطوي على قياس وتصحيح أعمال المساعدين والمرؤوسين بغرض التأكد من أن الأهداف والخطط المرسومة قد حققت ونفذت». (3)

وبالاضافة إلى الغرض الرئيسي الذي تقوم الرقابة من أجله وهو قياس الأداء وتصويب الانحرافات فهناك أغراض أخرى تتحقق من خلال العملية الرقابية وأهمها:

---

(1) Koontz and O'Donnell ، المصدر السابق، ص ٦٣٩.
(2) الدكتور محمد ماهر عليش، المصدر السابق، ص ٤٤٧.
(3) الدكتور صلاح الشنواني، المصدر السابق، ص ١٩٥.

١ ـ التأكد من أن العمليات تؤدي بطريقة صحيحة حسب التعليمات الصادرة بشأنها.

٢ ـ التأكد من أن القواعد الأساسية قد طبقت على الوجه الصحيح.

٣ ـ التأكد من اكتشاف الأخطاء فور وقوعها وقبل تفاقم الوضع.

٤ ـ التأكد من كفاءة المديرين والمنفذين على كافة المستويات.

٥ ـ الوقوف على المشاكل والصعوبات التي تواجه التنفيذ.

٦ ـ الوقوف على مدى الانسجام بين الادارات المختلفة.

٧ ـ التأكد من أن الخطط والأهداف الموضوعة قابلة للتنفيذ وتنسجم مع امكانات التنظيم وقدرات العاملين فيه.

مراحل الرقابة

يلاحظ من التعاريف السابقة أن الرقابة تتضمن وجود أهداف محددة حتى تكون وسيلة يستطيع بواسطتها المدير (أو المسؤول) أن يتأكد من أن مرؤوسيه قد انجزوا أعمالهم بالشكل المطلوب. كما أن الرقابة لا تستطيع العمل دون أن تكون هناك خطط وسياسات واجراءات واضحة متكاملة. وبما أن الهدف من الرقابة هو التأكد من أن نتائج الأعمال تتطابق أكثر ما يمكن مع الأهداف الموضوعة. فلا بد اذن من وجود المراحل (أو العناصر) التالية:ـ

١ ـ وضع مقاييس أو معايير تمثل النتائج المطلوبة. وقد تكون هذه المقاييس موضوعية أو غير موضوعية، ملموسة أو غير ملموسة إلا أنها يجب أن

تكون مفهومة دون أن تؤدي إلى التشويش والفوضى.

٢ ـ قياس الأداء الفعلي، أي قياس نتائج أعمال المرؤوسين.

٣. ـ تصحيح الأخطاء والانحرافات ما بين النتائج الفعلية والنتائج المطلوبة.

وسنعمل في الصفحات التالية على شرح كل من هذه المراحل لنتعرف على تفاصيلها.

المرحلة الأولى ـ وضع المعايير الرقابية (Setting Standards)

ان الخطوة الأولى في وضع المعايير هو التفهم الصحيح للنتائج والأهداف المرجوة. ومن ثم توضع الخطط العامة للمشروع وتتفرع منها خطط جزئية إلى الادارات والأقسام الرئيسية وتستمر الخطط في التفرع والتجزئة حتى تصل إلى أدنى المستويات الادارية التي تشرف على التنفيذ. ويصطحب كل هدف معايير ومقاييس بأشكال مختلفة كالنسب، والمعدلات، وكميات الانتاج. فالمسؤول الذي يرغب في رقابة العمليات التي تحت اشرافه سرعان ما يجد أن كل عملية منها ـ كمية الانتاج، جودة الانتاج أو حجم المبيعات ـ تتميز عن غيرها ببعض الخصائص والفروق، وعليه أن ينظر إلى نتائج تلك العمليات في ضوء خصائصها. فمحل التجزئة الكبير مثلا له من الخصائص التي يجب مراعاتها عند التفكير في تقييم سياسة البيع الآجل. وكذلك الحال في شركة التأمين أو شركة الكهرباء. وتعتبر ادارة المبيعات ناجحةً إذا اتفقت نتائجها الفعلية مع المقاييس (Standards) المحدودة لكل من خصائصها المختلفة. ويبين الشكل (٢٧) التالي الخصائص المختلفة للبيع الآجل ومقاييس كل منها للمؤسسات الثلاثة المذكورة.

شكل (٢٩)
خصائص ومقاييس البيع الآجل

الخصائص	المقاييس		
	محل التجزئة	شركة التأمين	شركة الكهرباء
سلوك الزبائن	يمول المشروع ٧٠٪ من البيع الآجل	يمول المشروع ١٠٪ من البوالص المستحقة	يمول المشروع ٣٠٪ من الاشتراكات المستحقة
مجمل البيع الآجل	يعادل مبيعات ٣٠ يوما	يعادل مبيعات خمسة أيام	يعادل مبيعات عشرون يوم
نفقات البيع الآجل	٢٠٠٠ دينار	١٢٠٠ دينار	١٥٠٠٠ دينار
مقدار الأرباح من البيع الآجل	١٠٠٠٠ دينار سنويا	١٥٠٠٠ دينار سنويا	٢٥٠٠٠ دينار سنويا
مبيعات آجلة / مجمل المبيعات	٨٪	١٠٪	٢٠٪
نفقات تشغيل القسم	١٥٠٠ دينار سنويا	٢٠٠٠ دينار سنويا	٢٠٠٠ دينار سنويا
مبيعات آجلة معدومة	١٥٪ من المبيعات الآجلة سنويا	٧٪ من الديون سنويا	١٠٪ من الاشتراكات سنويا

وقد افترضنا في الشكل (٢٩) نفس الخصائص للبيع الآجل في جميع المؤسسات المذكورة أعلاه، إلا أن الاختلاف في طبيعة عمل كل منها أدى إلى اعتبار مقاييس مختلفة تتناسب مع تلك الخصائص. ولهذا فإن إدارة المبيعات لكل منها تعتبر ادارة ناجحة إذا كان ما حققته من نتائج فعلية من بيعها بالدين يتناسب مع المقاييس المعينة. فإدارة المبيعات في محل التجزئة مثلا تحقق أهدافها إذا كانت المبيعات الآجلة المعدومة (Credit Loss) لا تزيد عن ١٥٪ بينما نجد أن شركة التأمين لا تتحمل من الخسارة أكثر من ٧٪ وشركة الكهرباء ١٠٪. أيضا ان مجمل البيع الآجل لمحل التجزئة يجب أن لا يزيد عن مبيعاته لمدة ٣٠ يوما، وأما شركة التأمين وشركة الكهرباء فيجب أن لا يزيد بيعها الآجل عن خمسة أيام وعشرون يوما على التوالي.

ومن هنا يتضح لنا أن مقاييس الخصائص المختلفة تكون الأهداف

التي تتجه إليها جميع الجهود والطاقات والامكانات المتوفرة. وبمعنى آخر فإن المقـاييس ما هي إلا تعبـيرا عن الأهداف التي تحددها خطة المشروع العـامة. ويجدر بنا أن نبدي ملاحظتين اساسيتين من اجل انجاح عملية الرقابة وهما:

١ ـ يجب أن تكـون الأهـداف محددة وواضحـة وان تحدد أيضـا سلطة ومسؤولية كل فرد وكل قسم حيث أن الفرد لا يمكن أن يكون مسؤولا عن الأعمال التي لا يستطيع التحكم بها وإنما يكون مسؤولا عن الأعمال التي أعطيت له سلطة اتخاذ القرارات فيها.

٢ ـ ان عملية الـرقـابة لا تقتصر على الأعمال التي يمكن قياس نتائجها بصورة كمية، حيث أن هناك العديد من الأعمال التي لا تخضع للقياس الكمي وهي التي تجعـل عملية القياس أكثر تعقيدا. فوجهات نظر الأفراد واعتقاداتهم وروحهم المعنوية وقدراتهم وشخصياتهم وعواطفهم وغيرها من العوامل المهمة في تحديد انتاجية الفرد لا تخضع إلى عملية القياس الكمي. ويجدر بالمدير أن يقيم هذه العوامل تقييما صحيحا.

وتستخـدم المقاييس في العديد من النشاطات الانسانية. فالطالب عليه ان يحصـل على ٥٠٪ أو ٦٠٪ مثلا حتى يعتبر ناجحا في المادة التي يدرسها، ويطبق هذا المقياس على جميع الطلبة دون استثناء، كما أن اشارة تحديد السرعة على جوانب الطرقات في الدول الراقية تعتبر مقياسا يخضع له كل فرد يقود سيارة على تلك الطرقات. وكذلك في المشروعات الاقتصادية فقد نجد مقياسا يمكن استخدامه في عملية النقل بشكل عام، إلا أن هناك نشـاطـات أخـرى تحتاج كل منها إلى مقياس خاص يتناسب مع طبيعتها وظـروفها. ولهذا فإن عملية الرقابة كغيرها من الأعمال الادارية تحتاج إلى شيء من المرونة. فقد نجد أن المشروع يعمل على زيادة مقدار مخزونه إذا توقع ندرة في المواد الأولية وقد يخفض أسعاره لمواجهة المنافسة الشديدة.

ومما لا شك فيه أن الرقابة تكون أكثر فعالية إذا نسبت انجازات الفرد إلى المقاييس الموضوعة حتي يتمكن ذلك الفرد من معرفة اخطائه، وبنفس الوقت يعرف المدير اين يوقع اللوم عند مقارنة الانجازات الفعلية بالمقاييس الموضوعة. غير أنه في أحيان كثيرة يصعب تحديد المسؤولية بسبب تداخل اعمال عدة أفراد أو أقسام بعضها ببعض. فالمخزون مثلا يتأثر بكل من عمليات البيع والشراء والانتاج مما يؤدي إلى صعوبة ايقاع المسؤولية على جهة معينة في حالة ازدياد ذلك المخزون.

اختيار نقاط المراقبة (Selecting Control Points)

تختلف المعايير والمقاييس المستخدمة لأغراض الرقابة إلا أن النتائج المرغوبة تعتبر أكثر هذه المعايير انتشارا. فيمكن مثلا قياس الانتاج عن طريق معدل الانتاج في وحدة زمنية معينة (كالساعة أو اليوم أو السنة)، كما أنه يمكن قياس السرعة عن طريق معدل السرعة بالدقيقة، وقياس التكاليف عن طريق معدل تكلفة الوحدة المنتجة. إلا أن طريق استخدام النتائج المرغوبة قد تؤدي إلى مشكلتين يجدر بالادارة التنبه لهما. وتتعلق المشكلة الأولى بالصعوبات الناتجة عن محاولة المشرف تقييم نتائج أعمال كل فرد من مرؤوسيه بصورة مستمرة. فعملية التقييم هذه تحمل المسؤول عبئا أكبر مما يستطيع تحمله. ولهذا فإنه يلجأ إلى قياس النتائج من خلال مراحل (أو نقاط) الانتاج المختلفة, فتقسم عملية الانتاج في هذه الحالة إلى مراحل انتاجية، ويقوم المشرف بقياس الانتاج في نهاية المرحلة من جراء اتخاذ عينة (Sample) من السلعة المنتجة بين الحين والآخر أو أثناء عملية الانتاج. ففي عملية انتاج صندوق من الكرتون مثلا تجزأ عملية الانتاج إلى مراحل انتاجية كقص اللوحات الكرتونية إلى مستطيلات بمواصفات معينة، ثم عملية قص الجوانب وطيها، ثم عملية الطباعة والتلصيق. وهنا يقوم مدير قسم صناديق الكرتون بأخذ عينة عشوائية بين الحين والآخر من كل مرحلة من

المراحل الثلاث المذكورة حتى يتأكد من صحة قص المستطيلات حسب المواصفات المحددة، وللتأكد من أن الجوانب قد حددت بشكل صحيح وأن الطباعة قد أخذت مكانها الصحيح على الصندوق بالألوان والأحجام المتفق عليها.

وأما المشكلة الثانية فإنها تتعلق بالفترة الزمنية التي يستخدم فيها القياس. ففي أكثر الأحيان يجري تقييم النتائج بعد الانتهاء من العمل حيث يصعب أو يستحيل تقسيم عملية الانتاج إلى مراحل. وبهذا يصبح التقييم شبيها بلوحة النتائج في ملعب كرة القدم التي تبين ما احرزه كل فريق بعد انتهاء اللعب. ويعتبر التقييم بهذا الشكل مفيدا في عملية التخطيط حيث يمكن تفادي الأخطاء السابقة عند تخطيط المرحلة الثانية، وكذلك في عمليات تحديد المكافأة أو العقاب أو التعرف على نوعية ومقدار التدريب اللازم وغيرها. إلا أنه من الفائدة بمكان أن يجري التقييم أثناء سير العمل. ففي لعبة كرة القدم مثلا يقوم المدرب بمراقبة الطريقة التي يلعب فيها كل فرد على أرض الملعب حتى يتخذ التعديلات الضرورية في استراتيجية الهجوم أو الدفاع التي يجب ان ينتهجها فريقه من أجل الفوز. وكذلك الحال في المشروعات الصناعية. ففي شركة صناعة قطع غيار السيارات مثلا يقوم المدير بمراقبة الانتاج والكفاية الانتاجية وكمية المخزون وطلبات الزبائن غير المنجزة وكمية المردود من المبيعات حيث أن هذه العوامل كلها تكون الميزان الحساس لأعمال الشركة، وتخدم كنقاط للانذار وليست طرقا للتقييم.

يتضح لنا أن الهدف من الرقابة هو أن يتعرف المشروع على الأخطاء ومناطق الضعف في بداية تكوينها قبل أن تستفحل إلى مشاكل عصيبة. فبعض الفنادق العالمية مثلا تهتم بتتبع حجم الحجز لعدة أشهر في المستقبل لأن ذلك يبين لهم الأوقات التي تنشط فيها أعمالهم ومن ثم يقومون بحملات دعائية مركزة من أجل جلب الزبائن خلال فترات الكساد. وأما خلال

أعمالهم الشهرية التي يصعب فيها تغيير عدد الزبائن فإن الحجز المسبق يصبح بمثابة انذار لزيادة عدد الموظفين أو التخفيض منهم بما يتناسب مع نشاط الفندق لذلك الشهر. ومن هنا تظهر أهمية اختيار نقاط المراقبة خلال مراحل العمل البدائية لأنها تؤدي إلى اكتشاف نقاط الضعف وتحاول معالجتها قبل اسفتحالها.

وقد نجد لأسباب اقتصادية في بعض الأحيان أنه من الضروري مراقبة طرق العمل بدلا من النتائج النهائية. فتكاليف مراقبة طرق العمل قد تكون أقل بكثير من التكاليف المترتبة عن مراقبة نتائج العمل النهائية. كما أن هناك العديد من الأعمال التي صعب تقييمها إلا في إطار الطرق التي استخدمت لانجازها. فعمل المحامي قد يقيم بنتائجه إلا أن ذلك ليس صحيحا حيث أن كل قضية تختلف عن الأخرى بخصائصها وتعقيداتها ولهذا فإنها يجب أن ترافع بطريقة تختلف عن القضايا الأخرى. ومع أنه من الممكن أن يخسر المحامي تلك القضية ويربح قضية أخرى إلا أن الطريقة التي تتبعها في مرافعة القضية الأولى قد تكسبه شهرة تفوق شهرته الناتجة من مرافعة القضية الثانية التي ربحها.

المرحلة الثانية ـ قياس الأداء الفعلي (Measuring Actual Performance)

ان قياس الأداء الفعلي يعتبر المرحلة الوسطى من مراحل الرقابة الثلاث فقد تناولنا في الصفحات السابقة مرحلة وضع المقاييس وعلاقتها بوضوح الأهداف والخطط. فوضع المقاييس وتحديدها تعتبر خطوة حاسمة في حل العديد من المشاكل الإدارية. فاعتبار الدينار مثلا كوحدة للقياس يسهل عملية تقييم العديد من الأعمال الادارية المتعلقة بالانتاج والتمويل والتسويق. غير أن وضع معايير لكل نشاط انساني وغير انساني في المشروع عملية شبه مستحيلة بسبب تعدد النشاطات والعوامل التي تؤثر على كل

منها. إلا أن هناك بعض الخصائص الرقابية المهمة التي يمكن قياسها. ومن الاسس المهمة للمقاييس الراقبية هو النظر إلى نظم الرقابة الادارية كنظم سبرانية (أو ضابطة) (Cybernetic) والتي تعرف بأنها «النظم التي تعمل على تصنيع وتفسير المعلومات».. ولهذا فإن النظم الرقابية لا تتعدى كونها نظماً للمعلومات (Information Systems) وان صحة تصويب الأخطاء يعتمد إلى درجة كبيرة على نوعية المعلومات الواردة في هذه المرحلة. ويمكن تقييم المعلومات التي تعني بقياس ووصف أداء العمل الفعلي من جراء الاجراء على الأسئلة الخمسة التالية: [1]

١ ـ هل جاءت المعلومات في حينها؟

٢ ـ هل وحدة القياس ملائمة؟

٣ ـ هل المعلومات موثوق بها؟

٤ ـ هل المعلومات صحيحة؟

٥ ـ هل ارسلت المعلومات الى الجهات المختصة؟

ـ **المعلومات في حينها**: تؤدي المعلومات الرقابية خدمة فعالة إذا وضعت بين أيدي المختصين في حينها، قبل أن يعفو عليها الزمن، لأنها تمثل الموقف الحالي للمشكلة. ويعتمد المدراء والمسؤولين عادة على المعلومات الواردة من قسم المحاسبة والتي تجمع في نهاية كل فترة زمنية محددة كالسنة أو الشهر ورغم أهمية المعلومات التاريخية من أجل تحضير التقارير والبرامج السنوية واتخاذ القرارات المتعلقة بالمستقبل، فإنها تفقد أهميتها بالنسبة للمدير المسؤول عن الكفاية الانتاجية للعمليات اليومية.

ـ **ملائمة وحدة القياس**: تعتبر عملية اختيار وحدة القياس الملائمة

(١) Henry Sisk ، المصدر السابق، ص ٥٧٥ ـ ٥٨٠.

من أصعب المهام في رقابة العمليات القائمة، وقد تستخدم في بعض الأحيان عدة وحدات قياسية من أجل التوصل إلى حل للمشكلة. فالأرباح مثلا يمكن أن يعبر عنها كنسبة من المبيعات، والأموال المستثمرة قد يعبر عنها كنسبة من مجمل دخل المشروع، ويعبر عن الانتاج بوحدة منتجة أو كنسبة بين كمية الانتاج وكمية المواد الأولية التي استخدمت في ذلك الانتاج (Output-Input) وتستخدم في ذلك النظريات الرياضية والاحصائية المختلفة. إلا أن وحدة القياس الكمية (Quantitative) لا تتلاءم في بعض الأحيان مع طبيعة المشكلة القائمة وأن استخدام مثل هذه الوحدة قد يكون ضياعا للوقت والجهد. فمن الخطأ أن يقوم المسؤول بعملية احصائية لعدد الأشخاص الذي تخرجوا من دورات التدريب إذا كان الغرض هو التعرف على فعالية البرامج في رفع كفاية الأفراد الانتاجية، وعليه أن يستخدم طرق القياس النوعية (Qualitative) رغم صعوبتها في التطبيق وعدم دقتها إذا ما قورنت بالمقاييس الكمية.

ـ **الثقة بالمعلومات**: تعود الثقة بالمعلومات (Reliability) إلى خلوها من الأخطاء الميكانيكية والكتابية وأنها جاءت من مصادر معروفة بالثقة والنزاهة. وقد دلت التجارب العديدة إلى أن هناك روابط وثيقة بين الثقة بالمعلومات ودرجة كمالها. إلا أنه من الملاحظ أن معظم التفسيرات الادارية للأعمال الجارية والقرارات التي تتخذ لتصويبها مبنية على معلومات غير متكاملة، مما يؤدي إلى فقدان الثقة بتلك المعلومات لأنها لا تعكس النتائج الحقيقية للفترة الزمنية المحددة. إلا أن مرور الزمن يكسب الادارة خبرة في استخدام المعلومات غير المتكاملة بحيث يمكن الاستفادة منها إلى أقصى حد ممكن.

ـ **صحة المعلومات**: من المحتمل أن تكون المعلومات موثوقا بها لخلوها من الأخطاء إلا أنها غير صحيحة (Valid) فإنه من المحتمل اختيار

الوحدة القياسية الملائمة (كمية أو غير كمية) غير أن المعلومات قد لا تكون صحيحة أيضا. وتعني صحة القياس (Validity) «قدرة الأداة على قياس الظاهرة المنوي قياسها». فكلنا نأخذ بصحة استخدام المتر في قياس طول المنضدة إلا أننا لا نقر استخدام مجمل المبيعات كمؤشر (Index) لربحية المشروع حيث أن هناك عوامل عديدة قد تؤدي إلى الخسارة رغم ارتفاع مجمل المبيعات، ازدياد المنافسة أو انخفاض الأسعار أو التبذير في مواد الانتاج كلها عوامل تؤدي إلى تخفيض أرباح المشروع رغم زيادة مجمل مبيعاته.

- **ارسال المعلومات إلى الجهة المختصة**: إن حداثة المعلومات وملائمة الوحدة القياسية والثقة بالمعلومات وصحتها تهدف جميعها إلى استلام المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ولا يتم النظام الرقابي الجيد ما لم ترسل تلك المعلومات الى الجهات المعنية. وبمعنى آخر فإن النظام الرقابي الجيد يحتاج إلى المعلومات المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب، والمكان المناسب. والأسلوب الاداري الصحيح هو توجيه المعلومات الرقابية اللازمة للجهة المعنية التي تقع عليها مسؤوليات القيام بالعمل، وبذلك تتمكن الادارة من القيام بأعمال التقييم وإجراءات التصحيح.

المرحلة الثالثة - تصحيح الأخطاء والانحرافات (Taking Corrective Action)

تعتبر عملية تصحيح الأخطاء والانحرافات ما بين النتائج الفعلية والنتائج المطلوبة المرحلة الأخيرة لوظيفة الرقابة. فعملية تصحيح الأخطاء والانحرافات هي التي تعطي وظيفة الرقابة معناها المتكامل، حيث أن الاجراءات المتخذة ما هي إلا نتيجة للقرارات التي يتخذها المسؤول بناء على التقارير الرقابية (Control Report) التي ترد إليه من جهات مختلفة. ومن

المعروف أنه كلما كانت الوحدة العاملة صغيرة كلما اتصفت التقارير الرقابية بالسهولة والبساطة، وكلما ازداد عدد العاملين في المشروع كلما تعددت التقارير وأصبح تقييمها أكثر تعقيدا.

وتلعب شخصية المسؤول دورا مهما في عملية الرقابة حيث أن الشخص الذي يتخذ القرارات التي يكون لها أكبر الأثر في توجيه سير العمليات المختلفة. وإذا ما تفحصنا عملية الرقابة فإننا نجد أن عوامل الشخصية (Personality Factors) وليس عوامل البيئة، هي التي تدفع بالرقابة إلى طرفي نقيض ـ فبينما يتصف أحد الأطراف بالرقابة الشديدة، يتصف الطرف الآخر بالرقابة شبه المعدومة. ويعمل المسؤول من النوع الأول على التعرف على كل صغيرة وكبيرة من أعمال مرؤوسيه ولا يفوض لهم من السلطة إلا القليل. غير أن المسؤول من النوع الثاني يتصف بالتفاؤل ويفترض أن كل شيء يسير على ما يرام، ولهذا فهو لا يحتاج إلى مراقبة مرؤوسيه. ويتصف هذا المسؤول بتردده في السؤال عن سير العمل خوفا من جرح مشاعر مرؤوسيه. وكلاهما مخطىء.

إلا أن عملية الرقابة لا تعطي ثمارها من جراء المقاييس أو مقارنة الانتاج الفعلي بالمقاييس الموضوعية، بل من جراء اتخاذ القرارات الضرورية لتصويب الأعمال الفعلية واغلاق الفجوة بينها وبين المعايير المرغوبة. ويمكن القول أن الاجراء التصحيحي قد يتم من جراء استخدام الوسائل التالية: [1]

(١) تعديل ظروف العمل:

توضع الخطط وتحدد أهداف المشروع بناء على افتراض ظروف عمل معينة، وكلما ازداد تغير الظروف كلما انحرفت النتائج الفعلية عن مسارها الطبيعي وتباعدت الأهداف التي تم تحقيقها عن الأهداف المطلوبة في الأصل. ولهذا يجب العمل ما أمكن على تعديل ظروف العمل بما يتطابق والافتراضات التي بنيت عليها الخطة.

(٢) تحسين طرق اختيار العمال وطرق تدريبهم وتوجيههم :

يمكن القول عامة أن العامل يقوم بواجبه تبعا لمقدرته الجسمية والعقلية وتناسبا مع درجة التدريب والتوجيه التي تلقاها. ولهذا فإن العناية في اختيار الشخص الملائم ووضعه في الوظيفة الملائمة وتدريبه وتوجيهه بما يتلاءم مع ظروف العمل كلها عوامل تؤدي إلى رفع كفاية الفرد في أداء الأعمال التي توكل اليه وتقلل من الأخطاء التي يرتكبها نتيجة لعدم مقدرته أو لعدم فهمه.

(٣) تعديل الخطط عند الحاجة :

ان الخطة ليست بالقانون المقدس الذي يحذر تعديله، وإنما هي نتجية لاجتهادات شخصية في تفسير عوامل البيئة وافتراض استمراريتها في المستقبل. ولهذا فهي عرضة للأخطاء ويحسن من المسؤول مراجعتها بين الحين والآخر للتأكد من صحة مطابقتها للظروف الحقيقية وتعديلها بما يتناسب مع الواقع.

(٤) تحسين وسائل الحفز :

ان وضع الخطط الجيدة أو ادخال التعديلات عليها عند الحاجة أو التدريب أو الارشاد والتوجيه لا تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة، بل يجب أن تقوم الادارة بالاهتمام والعناية بالعنصر الانساني وحفزه لبذل أقصى جهوده في تحقيق تلك الأهداف. وسنتكلم فيما بعد عن أهمية العنصر الانساني في انجاح العملية الرقابية.

(٥) البحث عن الأسباب وليس الظواهر :

من الضروري أن يفرق المسؤول بين الأسباب والظواهر قبل اتخاذ اي

---

(١) الدكتور صلاح الشنواني، المصدر السابق، ص ٢٠٩.

اجراء تصحيحي. فعند ظهور علامات الرشح مثلا نقوم عادة بابتلاع عدد من حبوب الاسبرين أو أحد مشتقات الانتهيستمين (Antihistamine) فيزول الرشح إلا أنه سرعان ما يعود ثانية. ومعنى ذلك أن ابتلاع حبوب الاسبرين قد أدت إلى معالجة ظواهر العدوى ولم تؤثر على أسباب الرشح. وكذلك فإن ارتفاع التكاليف يعني بأن المشروع قد أصيب بالأوجاع ويجب علينا تفحص الأمر ومعالجة اسباب المرض الجذرية والتي بزوالها تزول الأسباب العرضية أيضا.

أنـواع الرقابـة

Types of Control

إن وظيفـة الـرقـابـة كغيرها من الوظائف الادارية الأخرى تتصف ببساطة مكوناتها إلا أنها بنفس الوقت تتطلب البراعة والدقة في التطبيق. وقد بينا فيما سبق أن عملية الرقابة تتم في ثلاث مراحل أساسية وهي: مرحلة وضـع المعايير الضرورية، ومرحلة قياس الأداء الفعلي، ومرحلة تصحيح الأخطاء الناتجة عن فروق بين المرحلتين السابقتين. وقد بينا أيضا أن عملية الـرقـابـة تتأثر بالعوامل الانسانية والبيئية ويجب أن تتفق الوسائل الرقابية المستخدمة مع تلك العوامل من أجل تحقيق الهدف المنشود. ولهذا يمكن تقسيم الرقابة إلى نوعين وهما: ـ الرقابة المباشرة والرقابة غير المباشرة.

(١) **الرقابة المباشرة**: يتم هذا النوع من الرقابة عن طريق الملاحظة الشخصية التي تلعب دورا مهما ومستمرا في مراجعة النتائج الفعلية، إذ يقوم المسؤول بشخصه بمراقبة أعمال المرؤوسين والتحدث معهم بغرض التعرف على المعلومات الضرورية وعلى الانعكاسات التي يبديها هؤلاء الأفراد تجاه طبيعة العمل وظروفه ونظام الأجور وغيرها من الأمور التي لا يجري نقلها في

التقارير المكتوبة. ولهذا نجد المسؤول عن قسم الانتاج مثلا يقوم بجولات يومية ليلاحظ سلوك مرؤوسيه والتعرف على سير العمل داخل المشروع. هذا بالإضافة إلى ما تخلقه الرقابة المباشرة من تقوية العلاقات الانسانية بين المسؤول والأفراد العاملين تحت سلطته. إلا أن للرقابة المباشرة محذورا يستحق الذكر وهي أن الرقابة الشخصية تحتاج إلى وقت طويل ينفقه المسؤول بين مرؤوسيه. وقد تلائم الملاحظة الشخصية بعض المسؤولين في المستويات الادارية الدنيا والوسطى، إلا أن ذلك لا يلائم المسؤولين في المستويات العليا لما تتطلب من وقت قد لا يستطيع المدير الاستغناء عنه.

(٢) **الرقابة غير المباشرة**: لأسباب عديدة قد يتعذر على المسؤول القيام بملاحظات شخصية لسير أعمال المشروع (أو القسم تحت امرته). فقد نجده مشغولا في وضع البرامج المختلفة أو في استشارات لرؤسائه مما يجعل قيامه بملاحظة شخصية أمرا عسيرا. ومن ناحية أخرى فقد تكون طبيعة عمليات القسم لا تتطلب الملاحظة الشخصية. لهذا يلجأ المسؤول إلى الرقابة غير المباشرة وذلك عن طريق التقارير الرقابية التي سبق ذكرها. وتهدف هذه التقارير إلى كشف الأخطاء في سير العمل، إلا أنها تزداد فعاليتها إذا قدمت بسرعة ودقة حتى يتمكن المسؤول من اكتشاف الخطأ في الوقت المناسب واتخاذ الاجراءات الضرورية لتصويبه قبل أن يسبب مشكلة قد تؤثر على سير المشروع بأكمله.

وتعاني المشاريع بصوة عامة من صعوبة التوفيق بين السرعة والدقة (Timelines Vs. Accurancy) حيث أن السرعة تعتبر من أهم خصائص التقارير الرقابية إلا أنه من الصعب في كثير من الأحيان أن يكون التقرير دقيقا وسريعا في نفس الوقت. فالمشروع الذي ينتج السلع تبعا لطلبات الزبائن الفردية مثلا يقوم بحساب التكاليف لكل طلب على حدة في اليوم الخامس والعشرين من الشهر الذي يلي تاريخ شحن البضاعة للزبون، إلا أن هناك

فترة تعادل عشرة أيام من تاريخ حدوث تلك التكاليف حتى تاريخ تحضير التقرير الرقابي. ومع أن هذا المثال لا ينطبق على جميع المنشآت إلا أنه يوضح تضحية السرعة من أجل التوصل إلى الدقة. وفي حالات أخرى قد يكون العكس صحيحا. ومن الجدير بالذكر أن الدقة لا تعني شحن التقرير بالبيانات والجداول بل تعني احتواءه على العناصر الأساسية للرقابة الصحيحة كالمقاييس المحدودة ومقارنتها بالانجاز الفعلي مع الاشارة إلى الانحرافات وطرق تصويبها.

وسائل الرقابة

Means of Controlling

تختلف الوسائل الرقابية المستخدمة حسب اختلاف ظروف المشروع وحاجاته. إلا أنه يمكن تقسيم وسائل الرقابة إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي: الوسائل الكمية المحاسبية أو الميزانيات الرقابية التقديرية (Budgetary Controls) والوسائل الكمية غير المحاسبية (Non-budgetary Controls) ثم الأساليب الاقتصادية والاحصائية والشبكية وسنقوم ببحث كل قسم بشيء من التفصيل في الصفحات التالية:

أ) الوسائل الكمية المحاسبية

١) ميزانيات الرقابة التقديرية (Budgetary Controls)

تعتبر الميزانية التقديرية أكثر وسائل الرقابة انتشارا بين المؤسسات العامة والخاصة، حتى أصبحت كلمة «ميزانية» مرادفة لكلمة «رقابة». ومع هذا فإن تحضير الميزانيات ينشأ كجزء من عملية التخطيط فإن الميزانية نفسها تكون المرحلة النهائية في تلك العملية. وتعرف الميزانية بأنها «ترجمة الخطة إلى

فترة زمنية في المستقبل على شكل أرقام محددة» . [1] ولهذا فإن الميزانية تعتبر بيانا بالنتائج المتوقعة والتي يعبر عنها بصورة كمية (Quantitative) . ومن هنا يتضح لنا بأن الميزانية تهدف إلى تمكين الادارة من رؤية الخطط والأهداف بوضوح تام، ومن ثم تستطيع الادارة تفويض السلطة الى الأفراد بغرض تنفيذ الخطط الموضوعة وتحقيق الأهداف المطلوبة طالما أن الأعمال تسير في حدود الميزانية الموضوعة.

وبالاضافة إلى الرقابة فقد تعمل الميزانية التقديرية في بعض الأحيان على خدمة أهداف أخرى. فبالاضافة إلى كونها وسيلة للرقابة فإنها أيضا تتطلب تخطيط في وضعها، ولذلك فهي أيضا وسيلة للتخطيط. وحتى تصبح الميزانية مفيدة للمدراء على جميع المستويات الادارية فعليها أن تعكس الهيكل التنظيمي للمشروع. وعندما يتم وضع الخطط وتنسيقها وتطويرها إلى درجة تتناسب مع عمليات الاقسام المختلفة، عندها يمكن تحضير خطط الأقسام الفرعية لتصبح وسيلة للرقابة. ويمكن تقسيم الميزانية إلى الأنواع الآتية:

٢- ميزانية تقديرية للدخل والنفقات

(Revenue and Expense Budget)

تقوم معظم الميزانيات في المشاريع التجارية على عرض خطط الدخل والنفقات بلغة وحدة النقد المستعملة (الدينار أو الدولار). وتعتمد هذه الخطط على ميزانية المبيعات التي هي ترجمة مفصلة لتنبؤ المبيعات. وبما أن تنبؤ المبيعات يعتبر حجرا أساسيا في عملية التخطيط فإنه يصبح أساسا في عملية الرقابة.

---

(١) Koontz and O'Donnell ، المصدر السابق، ص ٦٥١.

٣- ميزانية السلعة والمواد والمكان والزمن

ان ميزانيات بعض المشروعات تستخدم الوحدات المادية بدلا من الـوحـدة النقـدية. ورغم أن ذلـك يترجم فيها بعد إلى لغة النقد غير ان الوحدات المادية تخدم مصلحة مهمة في بعض مراحل التخطيط والرقابة. ومن بين هذه الميزانيات الشائعة الاستعمال ميزانية الأيدي العاملة المباشرة/ بالسـاعـة، ميزانية الآلية/ بالسـاعـة، وميزانية وحدات المواد/ بالطن أو الكيلو، وميزانية المساحة/ بالأقدام المربعة المستخدمة، وميزانية الانتاج/ بالوحدات المنتجة.

٤- ميزانية نفقات رأس المال (Capital Expenditure)

يبين هذا النوع كيفية انفاق رأس المال بين الأبنية والآلات والمعدات والمخزون وغيرها سواء كان ذلك في الأجل القصير أو الأجل الطويل.

٥- الميزانية النقدية (Cash Budget)

وهي تنبؤ الايرادات النقدية وسبل انفاقها (Disbursement) وتعتبر هذه أهم ميزانية لغرض الرقابة.

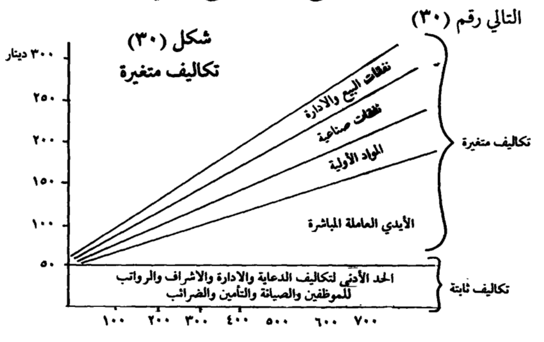
٦- المركـز المالـي (Balance Sheet)

تتنبأ هذه الميزانية مركز الأصول والخصوم ورأس المال في أوقات معينة في المستقبل. وبما أن مصادر التغير في المركز المالي (الميزانية العمومية) ناتج عن تغيرات في الميزانيات الأخرى فإنه يستخدم من أجل التأكد من صحة تلك الميزانيات.

٧- الميزانيات المتغيرة (Variable Budgets)

بسبب الأخطار الناجمة عن عدم المرونة في وضع الميزانيات أخذت المشاريع تولي اهتماما للميزانيات المتغيرة - وهي التي تتغير بتغير حجم الانتاج أو حجم المبيعات وتعتمد الميزانية المتغيرة على تحليل النفقات للتعرف على كيفية تغيرها مع التغير في حجم الانتاج حيث أن بعضها قد لا يتأثر بتغير

الانتاج في الأجل القصير ـ كالشهر مثلا. وتأخذ الميزانيات المتغيرة مراقبة التغير الذي يطرأ على التكاليف المتغيرة المباشرة لكل من الأيدي العاملة والمواد الأولية وتكاليف التصنيع والادارة والبيع كما هي موضحة في الشكل التالي رقم (٣٠)



٨ـ الميزانية النقدية (Cash Budget)

يقوم المشروع أولا باعداد ميزانيات المبيعات، والنفقات، والانتاج والمعدات قبل أن يقوم بإعداد الميزانية النقدية لأنها تعتمد على الميزانيات السابقة كلها. هذه الميزانية تعتبر مهمة لأن المشروع لابد وأن تتوفر له في جميع الأحوال المبالغ الكافية لمواجهة احتياجاته. إلا أن هذه المبالغ يجب أن لا تكون أكثر مما يلزم وأن توفر النقد بكميات كبيرة قد لا يكون استثماراً مربحاً. فالميزانية النقدية هي تنبؤ الايرادات النقدية وسبل انفاقها. فهي تمكن الادارة من تنظيم امورها المالية مسبقاً للتعرف على ما يلزمها من القروض لتغطية احتياجاتها المتوقعة. وفي تحضير الميزانية النقدية تضاف الايرادات المتوقعة إلى الرصيد النقدي في بداية الفترة ثم يطرح منها جميع النفقات كما هو مبين في الشكل التالي:

الميزانيـة النقديـة

لشهر يناير / ـــ

الرصيد النقدي ـ يناير ١		......
+ الايرادات النقدية:		
مبيعـــات	......	
ديون حصلت	......	
فوائد استثمار	......	
إيجار عقار	......	
مجمل النقد المتوفر		......
		......
- الاستعمـــالات:		
ديون مستحقة للدفع	......	
ضرائب حكومية	......	
رواتب وأجـور	......	
صيانة مبانـي	......	
أرباح للتوزيع (للأسهم)	......	
نفقات أخـرى	......	
الرصيد النقدي المتوقي في يناير ٣١		......
		......

٩ـ ميزانية النفقات الرأسمالية

وتتكـون ميزانية النفقـات الـرأسـمالية على ما هو متـوقع انفاقه من مصـاريف رأسـمالية واستثمارية على المصنع والأدوات والمعدات والمخزون

خلال فترة زمنية قادمة تمتد إلى ثلاث أو خمس سنوات. وتتميز المصاريف الرأسمالية عن غيرها من المصاريف بأنها تعتبر من الخطط المتوسطة الأجل لأنها تخص التنبؤ باحتياجات المشروع المالية لشراء المعدات والآلات خلال فترة زمنية تجاوز العام. فمن المحتمل أن يزيد الانتاج المتوقع (أو المخطط) عن طاقة المشروع الانتاجية ولهذا فإن الميزانية التقديرية تبين ما يلزم المشروع من آلات ومعدات لزيادة الطاقة الانتاجية لما هو متوقع وما يلزم الزيادة في الآلات من ابنية أو مواد.. الخ وتترجم جميعها إلى ما يلزم المشروع من نفقات رأسمالية لمواجهة ذلك الموقف.

ب) الوسائل الكمية غير المحاسبية

هناك وسائل كمية كثيرة يمكن للمسؤول أن يستعين بها في تقييم أداء المشروع أو العاملين فيه. فمعرفة ما إذا كان المشروع يعمل بربح أو خسارة لهي حقيقة مهمة للمدير ولكنها حقيقة غير كاملة لأنها لا تعطي الصورة بأكملها. فمن المحتمل أن يوافق البنك على دعم المشروع مالياً إذا كان يتمتع بهيكل مالي سليم وقوي (Strong Financial Structure) رغم خسارته المؤقتة وأن مثل هذه الأموال المقترضة ستصحح الوضع الحالي ليعمل المشروع بربح في المستقبل. وعكس ذلك يكون صحيحاً أيضاً، وهو أن يحقق المشروع أرباحاً رغم ما يعانيه من مشاكل خطيرة مختلفة.

لهذا فإن المدير يستطيع تحليل وضع المشروع المالي بواسطة معايير ومقاييس مختلفة. فيمكن مقارنة الميزانية العامة مثلاً مع الميزانيات العامة لسنوات مضت، كما يمكن مقارنة كشف الدخل بالكشوفات السابقة. ولكن هناك طرق أخرى متعارف عليها لتقييم وضع المشروع الصحيح وهي النسب المالية التالية:

(١) النسب الجارية (Current Rates) أو ما تسمى عادةً نسب السيولة (Liquidity Rates)

$$\frac{\text{الأصول الجارية}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

وتهتم هذه في تحديد مقدرة المشروع في سداد ديونه في الأجل القصير وبالتالي يجب أن لا تقل هذه النسبة عن ٢ : ١ حتى تكون مرضية. وتعتبر هذه النسبة مهمة للمشروع في الأجل القصير حيث أنه يمكن للأصول الجارية التي هي مصدر أساسي للأموال أن تتقلص دون أي تقلص في الخصوم الجارية.

(٢) نسب السيولة السريعة (Acid-Tests of Liquidity)

وهي مهتمة في تحديد مقدرة المشروع على دفع ديونه المستحقة دون أن يتعرض لأي هزات مالية تؤثر على مركزه المالي. ويمكن استخراج نسبة السيولة السريعة بتقسيم الأصول الجارية (المتداولة) بدون المخزون على الأصول الجارية.

$$\frac{\text{الأصول الجارية (المتداولة)}}{\text{الخصوم الجارية (المتداولة)}}$$

وتعتبر نسبة ١ : ١ هي أقل نسبة مقبولة في هذا الصدد.

(٣) رأس المال العامل (Working Capital)

ويعبر عنه بالفرق بين الأصول والخصوم الجارية.

الأصول الجارية - الخصوم الجارية = رأس المال العامل

ويجب أن يكون رأس المال العامل كبير حتى يسد الفراغ الناتج عن انخفاض في المخزون (Inventory) أو المقبوضات المتوقعة عند تحويلها إلى نقد.

(٤) نسبة دوران السلع المخزونة (Inventory Turnover)

يجب أن تراقب محلات التجزئة دائماً نسبة دوران المخزون، فيجب أن تقوم ببيع السلع بالسرعة الممكنة قبل أن تفقد هذه السلعة الحد الأعلى من قيمتها. وتحتسب نسبة الدوران كالتالي:

$$\frac{\text{تكاليف السلع المباعة}}{\text{معدل المخزون}}$$

وقـد دلت الدراسات المختلفة في الولايات المتحدة أن نسبة دوران المخزون المقبول لمحلات المفرق يتراوح عادة ما بين خمسة الى عشرة دورات سنوياً.

(٥) نسبة الملكية للدين (Ownership To Debt Ratio)

من المفروض أن يكون مقدار الملكية (من المالكين والمساهمين) كبيراً بحيث يمتص الخسارة حتى لو استمرت تلك الخسارة مدة طويلة. كما يجب أن يكون كافياً ليحول دون عدم السيولة في المشروع.

$$\frac{\text{مقدار الملكية}}{\text{مقدار الخصوم والديون}}$$

ويجب أن لا تقل هذه النسبة عن ١ : ١.

(٦) نسبة صافي الدخل على الملكية

إن الدافع الذي يحذو بالمستثمر لوضع أمواله في المشروع هو أمله في الفائدة التي تعود عليه من ذلك الاستثمار.

$$\frac{\text{صافي الدخل}}{\text{معدل رأس المال}} = \frac{\text{صافي الدخل}}{\frac{\text{رأس المال في بداية السنة + رأس المال في نهاية السنة}}{٢}}$$

(٧) نسبة صافي الدخل على المبيعات

$$\frac{\text{صافي الدخل}}{\text{مجمل المبيعات}}$$

فإذا كان المشروع من النوع الذي يمكنه بيع كميات كبيرة من السلع من جراء استثمار مبالغ صغيرة فإن نسبة العائد من الدخل لكل دينار من المبيعات يكون صغيراً. لهذا فإنه يجب أن يكون صافي الدخل على كل دينار من المبيعات مرتفعاً إذا طمع المشروع بأرباح كبيرة. وأما المشاريع التي لا توصف بالبيع بكميات كبيرة بالنسبة لاستثمار قليل كما هو الحال في بيع المفروشات فإن نسبة ٦ : ١ تعتبر نسبة مرضية.

(٨) نسبة صافي الدخل على الأصول

(Rate of Net Income on Assets)

$$\frac{\text{صافي الدخل}}{\text{مجموع الأصول}}$$

ـ نسب الربحية (Profitability Ration)

وتهتم هذه بتقدير قدرة المشروع في توليد الأرباح (العائد على الاستثمار) وذلك بالطريقة التالية

$$\frac{\text{صافي الربح قبل الضريبة} \times ١٠٠}{\text{مجمل الأموال المستثمرة}} = \text{العائد على الاستثمار}$$

$$\frac{\text{المبيعات}}{\text{رأس المال}} = \text{عدد مرات دوران رأس المال (سرعة دوران رأس المال)}$$

(٩) نسب النشاط (Activity Ratios)

وهي النسب التي تبين نشاط أصول المنشأة في توليد المبيعات وهي تقاس عادة بنسب الدوران للمخزون السلعي أو دوران الذمم المدينة وفترات التحصيل.

$$\text{معدل دوران المخزون السلعي} = \frac{\text{تكاليف البضاعة}}{\frac{\text{المخزون في بداية الفترة + المخزون في نهاية الفترة}}{٢}}$$

$$\text{معدل دوران الذمم المدينة} = \frac{\text{المبيعات الآجلة}}{\text{رصيد الذمم المدينة + أوراق القبض}}$$

$$\text{فترة التحصيل} = \frac{\text{٣٦٥ يوما}}{\text{معدل دوران الذمم المدينة}}$$

(١٠) نسب المديونية (تكوين هيكل رأس المال) (Debt Ratios)

ـ وهي التي تقيس مدى اعتماد المنشأة على أموال الغير في تمويل عملياتها وأهم هذه النسب هي نسبة الاقتراض إلى الملكية، ونسبة الرافعة المالية، ونسبة التغطية

$$\text{نسبة الاقتراض إلى الملكية} = \frac{\text{القروض الطويلة الأجل} \times ١٠٠}{\text{حقوق المساهمين}}$$

$$\text{نسبة الرافعة المالية} = \frac{\text{القروض الطويلة الأجل} \times ١٠٠}{\text{مجموع الأموال المستثمرة}}$$

$$\text{مرة تغطية الأرباح للفوائد والأقساط} = \frac{\text{صافي الأرباح قبل الفوائد والضرائب}}{\text{الفوائد + الأقساط}}$$

جـ) الأساليب الاقتصادية والاحصائية والشبكية

وتتضمن هذه عدداً كبيراً من الأساليب التي يصعب حصرها إلا أنها دون شك تترابط بعضها مع بعض بحيث تكون وسيلة رقابية فعالة. وسنقوم هنا ببيان أهم هذه الأساليب غير المالية (المحاسبية):

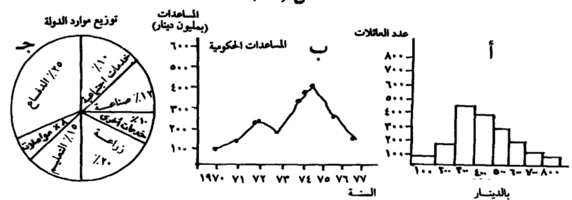
١ ـ الوسائل الاحصائية والوصفية

تعتبر المعلومات والتحاليل الاحصائية لنشاطات المشروع المختلفة وسائل رقابية مهمة. فالمعلومات التي يحصل عليها المشروع من مصادر داخلية أو خارجية لا يمكن استخدامها إلا إذا نظمت بشكل يستطيع المدير فهمه واستخدامه. فقد توضع المعلومات في جداول وذلك لكثرة المفردات التي يصعب للمسؤول تذكرها مثل التعداد السكاني خلال عشر سنوات مقسماً الى ذكور واناث من الجنسين الأبيض والأسود مثلاً:

السنة	الجنس الأبيض			الجنس الأسود			جميع الأجناس		
	ذكور	إناث	مجموع	ذكور	إناث	مجموع	ذكور	إناث	مجموع
١٩٧٠	---	---	---	---	---	---	---	---	---
١٩٧١	---	---	---	---	---	---	---	---	---
١٩٧٢	---	---	---	---	---	---	---	---	---
١٩٧٣	---	---	---	---	---	---	---	---	---
١٩٧٤	---	---	---	---	---	---	---	---	---
١٩٧٥	---	---	---	---	---	---	---	---	---

وهناك بعض المعلومات التي تظهر أهميتها إذا وزعت إلى فئات مختلفة (كـالدخل مثلاً) ثم توضع هذه الفئات بشكل رسومات بيانية على صورة أعمدة أو منحنيات أو فطيرة اقتصادية كما هو مبين في أجزاء الشكل (٣١) أ، ب، جـ.

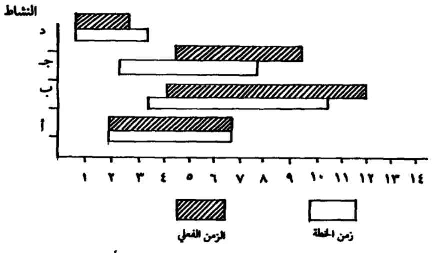
شكل (٣١)



وتستخـدم هذه الـوسـائل لمقارنة الأداء الفعلي للتعرف على مقدار الانحـراف عن الخطة المرسومة أو المعيار المقترح. ومن الخرائط الفعالة في مجال الأعمال التي شاع استخدامها هي خريطة غانت والتي تبين الفترات الـزمنية القياسية لنشـاطات المشروع المختلفة مقارنة بالزمن الفعلي الذي استغرقه كل نشاط.

شكل (٣٢)

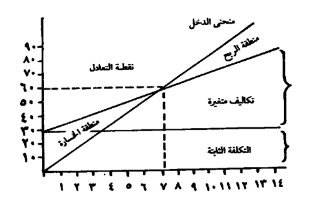
نموذج مبسط لخريطة غانت



٢ ـ الوسائل الاقتصادية

تعتبر العلاقة بين العرض والطلب من الوسائل المهمة التي تستخدم كوسيلة رقابية حيث يقارن العرض والطلب في الخطة مع العرض والطلب الفعلي نتيجة للنشاط في المشروع. إلا أن نقطة التعادل تعتبر من الوسائل الرقابية أكثر شيوعاً. فنقطة التعادل تبين العلاقة بين الكميات والأسعار والتكاليف والأرباح أو الخسائر. فالبيع بكميات أكبر من نقطة التعادل يؤدي إلى تحقيق الأرباح التي تعادل الفرق بين سعر البيع والتكلفة المتغيرة. وتحتسب نقطة التعادل بتقسيم التكاليف الثابتة على الفرق بين سعر الوحدة والتكلفة المتغيرة. ويبين الشكل رقم (٣٣) أن نقطة التعادل تقع على انتاجية قدرها سبعة آلاف وحدة وأن أي انتاج زيادة عن هذه الكمية تحقق للمشروع ربحاً. وأما إنتاج كمية أقل من ذلك فإنها تؤدي إلى الخسارة.

شكل (٣٣)
نقطة التعادل



٣ ـ الوسائل الشبكية

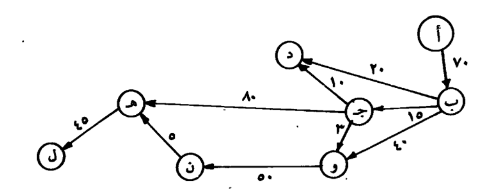
وهي الوسائل التي تستخدم الخرائط الشبكية كوسائل تخطيطية ورقابية بنفس الوقت. ومن أبرز هذه الشبكات ما هو معروف بخريطة بيرت (Pert) وخريطة المسار الحرج (CPM).

- بيرت (Pert) والمسار الحرج (CPM)

وهي إختصار لأسلوب «طريقة تقييم ومراجعة البرامج أو (Program Evaluation and Review Technique). ويتـطلب هذا الأسلوب التعرف على جميع المـراحـل والنشاطات الضرورية لتحقيق الهدف المطلوب، كما يجب التعـرف على تفـاصيل كل مرحلة وعـلى تعاقب تلك المراحل عند القيام بالعمل وعلى الوقت اللازم لانجاز كل مرحلة. ويلاحظ من الشكل (٣٤) أنه يتضمن أحرفاً وأرقاماً وأسهماً. وتدل الأحرف على النشاطات المختلفة:

(أ) اتخـاذ القـرار لصنـع سلعـة جديدة، (بَ) انجـاز الأعـمال الهنـدسية، (جـ) الحصـول على التمـويل اللازم، (د) شراء المواد الخام، (هـ) بدىء الانتـاج، (و) القيام بحملة البيع، (ن) استـلام طلبـات الـزبـائن، (ل) شحن الـطلبـات الى الـزبائن. وتدل الأسهم على تتابع النشـاطات منذ البداية حتى النهاية. كما تدل الأرقام على عدد الأيام (أو ساعات العمل) الضرورية للانتقال من نقطة إلى أخرى. فالانتقال من (و) إلى (ن) مثلاً يحتاج إلى خمسين يوماً بينما الانتقال من (ن) إلى (هـ) لا يحتاج سوى خمسة أيام.

شكل (٣٤)
خريطـة بـيرت



ويتضح من شبكة بيرت أيضاً أن الطريق أ، ب، جـ، و، ن، هـ، ل هي أطول الطرق التي يمكن بواسطتها تحقيق الهدف المطلوب. فلو كانت الخريطة تمثل خطة متعهد البناء الذي ينص عقده على تسليم البناء في مدة أقصاها سبعة أشهر (٢١٠ أيام).ويعتبر نموذج بيرت نموذج احتمالي حيث أن الوقت المطلوب لاتمام النشاطات المختلفة غير مؤكد ويقع تحت ظروف عدم التأكد فهناك عادة ثلاثة أنواع من الوقت الذي يتم تقديره لكل نشاط وهي:

- الوقت المتفائل: وهو أقصر وقت ممكن مع افتراض أحسن الحالات وأفضل الظروف.
- الوقت الأكثر إحتمالاً: وهو الوقت أكثر الاحتمالات واقعية لانهاء العمل
- الوقت المتشائم: وهو الوقت الأطول لانهاء العمل مع افتراض أسوأ الظروف.

وأما المسار الحرج (Critical Path Method) (CPM) فهو الأسلوب الذي إذا تم إتباعه فإنه يؤدي إلى أطول وقت ممكن لانهاء العمل المطلوب. وقد سمي بالمسار الحرج لأنه يؤدي بالمتعهد بالمثال السابق بأن يضطر لدفع غرامات التأخير هذا بالاضافة إلى أنه لا يسمح للمتعهد فرصة تصويب الأخطاء أو القيام بالترميمات الضرورية قبل التسليم.

ومن الملاحظ أن طريقة بيرت تولي إهتماماً كبيراً لعامل الزمن. وقد أدى ذلك إلى إثارة مخاوف الكثيرين من رجال الادارة حيث أن الاهتمام بعامل واحد قد يؤدي إلى عدم الاهتمام بالعوامل الأخرى. لذلك فإنهم عملوا على تطوير فكرة بيرت الأساسية وأدخلوا عليها عامل التكلفة بالاضافة إلى عامل الزمن (Pert/Cost) . أي أنهم وضعوا تكاليف تقديرية لكل مرحلة من مراحل الشبكة الأمر الذي يمكنهم من مقارنة الوقت الفعلي بالوقت القياسي والتكلفة الفعلية بالتكلفة القياسية.

مجالات استخدام الرقابة

إن وظيفة الرقابة من الوظائف الادارية الأساسية لأنها تدخل في جميع النشاطات الانسانية وغير الانسانية في المشروع. ففي مجال الانتاج تهتم المعايير الرقابية وأساليبها في تنفيذ الخطط الموضوعة للتأكد من أن الانتاج الفعلي قد تم بالكمية والنوعية وضمن الوقت المخطط له. فبينما نجد أن تخطيط الانتاج يسير من أعلى الهيكل التنظيمي إلى أسفله فإنا نجد أن مراقبة الانتاج تسير من أسفل الهيكل التنظيمي حيث مراكز الانتاج وتتجه إلى أعلى (حيث إدارة الانتاج) وتمثل بذلك التغذية العكسية اللازمة للادارة من أجل تطوير خطط الانتاج وفقاً لما تم تحقيقه. وتهدف رقابة الانتاج بصورة رئيسية إلى إعطاء صورة واضحة عن الكمية المنتجة ونسبة المرفوض منها حسب المعايير الموضوعة وبيان الكميات التي تم استخدامها في عمليات الانتاج من معدات وآلات ومواد أولية وقوى بشرية. كما أنها تبين حجم الأعطال التي طرأت على خطوط الانتاج ومدى خطورتها.

أما في مجال التسويق فإن الرقابة تبرز أهميتها في النشاطات التسويقية المختلفة كالبيع والشراء والمخزون. ففي عملية البيع تركز الأساليب الرقابية على فصل عملية البيع عن عملية قبض الثمن وعن عملية تسليم البضاعة للمشتري حيث تصبح كل منها وسيلة رقابية على العمليات الأخرى مما يحد من تلاعب الموظفين بالكميات أو الأسعار. ويمكن القول أن عملية الشراء لا تقل خطورة عن عملية البيع ولهذا فإن الأساليب الرقابية تعمل على فصل عمليات إعداد الطلبات للشراء عن عمليات التسليم النهائي وعن عملية الدفع (التسديد) لضمان عدم التلاعب من موظفي الشراء. وقد جرت العادة في المؤسسات الكبيرة أن يحدد حجم الشراء لكل مادة يتم شراؤها بكميات كبيرة نسبياً حتى لا يطمع رجل الشراء بإلزام المؤسسة بكميات كبيرة من أجل الحصول على عمولة جيدة من المؤسسة.

ولا تقل الرقابة على المخزون أهمية (إن لم تكن أكثر أهمية) عن تلك التي ذكرناها في البيع والشراء. فهي تهدف هنا إلى التأكد من سلامة إجراءات إستلام المواد وتخزينها وصرفها ومناولتها لمنع ضياع المخزون والاقلال من الفاقد. ولهذا تتطلب رقابة المخزون التعرف على ما ورد للتخزين وما صرف لأوامر التشغيل وذلك عن طريق الجرد الفعلي للمواد المخزنة مستخدمة بطاقات الجرد التي يجب أن تطابق فيها بعد بأوامر صرف المواد الصادرة من مراكز الانتاج المختلفة وكروت (وبطاقات) المواد بمعنى أن كمية المخزون عند الجرد ÷ الكمية المنصرفة = الكمية الواردة للتخزين.

وتعمل الرقابة على المخزون على استخراج معدلات الدوران المختلفة لعدة سنوات وذلك لغرض دراسة التغيرات التي تطرأ على هذه المعدلات لتحديد مدى كفاءة سياسات التخزين، وأهم هذه المعدلات هي:

$$\frac{\text{تكاليف المبيعات}}{\text{متوسط المخزون من المواد الأولية}} = \text{عدد مرات الدوران}$$

$$\frac{\text{تكاليف المبيعات}}{\text{متوسط المخزون من المواد تحت التشغيل}} = \text{عدد مرات الدوران}$$

$$\frac{\text{تكاليف المبيعات}}{\text{متوسط المخزون من المواد التامة الصنع}} = \text{عدد مرات الدوران}$$

ويجب أن لا ننسى أهمية الرقابة على القوى العاملة حيث تهدف إلى التأكد من إنضباط الأفراد في حضورهم وانصرافهم باستخدام بطاقات العمل، ثم التأكد من حسن تنفيذهم للتعليمات من التقارير الدورية التي يرفعها الرؤساء عن مرؤوسيهم. هذا بالاضافة إلى الجولات التفتيشية الدورية أو الطارئة التي يقوم بها الرؤساء ويسجلون فيها ملاحظاتهم الشخصية.

العنصر الانساني في الرقابة

إن الهدف من عملية الرقابة الادارية هو إحداث تغيير في سلوك الأفراد العاملين في المشروع. فقد نظرنا فيما سبق إلى عملية الرقابة بصورة ميكانيكية مجردة من المشاعر والتفاعلات الانسانية رغم أهمية العنصر الانساني في جميع النشاطات الاقتصادية. وقد وجد الباحثون أن استجابة الأفراد للمقاييس والمعايير والتقارير وغيرها من وسائل الرقابة تعتمد على ظروف الحالة بأكملها (Total Situation) كشعور الفرد تجاه المشروع، وشعوره تجاه رئيسه المباشر، وشعروه تجاه زملائه وتجاه نظام الأجور والخدمات المتوفرة ونظام التقاعد... وغيرها. فالانسان مثلاً لا يترك عمله نتيجة لتضارب بسيط بين أهدافه الخاصة وأحد الظروف الراهنة. أما إذا تكالبت ضده ظروف العمل بأكملها (أو أكثرها) فإنه عندئذ يحاول التخلص والانتقال إلى مؤسسة أخرى تكون فيها ظروف العمل أكثر ملائمة له.

وقد أشار نيومان وسمر وورن[1] إلى أن هناك عدداً من الأسباب تؤدي إلى نفور الشخص من الوسائل الرقابية المستخدمة. وأهم هذه العوامل ما يلي:

(١) عدم تقبل الشخص لأهداف المشروع:- إن الرقابة هي تمثيل للسلطة وكثيراً ما تتعارض أهداف هذه السلطة مع آراء ومعتقدات من يعملون تحت امرتها. فتخفيض كمية ضياع المواد الأولية كهدف من أهداف الادارة قد لا يلاقي قبولاً في نفس العامل اعتقاداً منه أن الشركة غنية وأنها قادرة على تحمل تلك الخسارة. وكذلك فإن الرقابة تتطلب من العامل ...ل أقصى جهده في اتجاه معين، إلا أن ذلك الاتجاه قد لا يكون محبباً لنفس

(١) Newman, Summer and Warren ، المصدر السابق، ص ٧٢٢.

العامل كغيره من الاتجاهات مما يؤدي إلى رفض التعاون مع تلك الوسيلة الرقابية.

(٢) عدم عقـلانية مستويات الانجاز:- قد نجد أن العامل يتفق وأهداف المشروع الموضوعية إلا أنه يرفض الرقابة لاعتقاده بأن المقياس غير معقول. فليس هناك من بين العمال من ينكر أهمية زيادة الانتاج إلا أنه لا يعمل من أجلها اعتقاداً منه أن القيمة المعيارية (Standard) الحالية أعلى من طاقته الانتاجية الممكنة، ولهذا فهي قيمة غير معقولة.

(٣) عدم الثقة بصحة المقاييس:- كثيراً ما يرفض العامل التعاون مع الوسائل الرقابية لعدم ثقته بالمقاييس التي تستخدم في تقييم مستويات الانتـاج. فهنـاك العامل الذي يبذل جهوداً كبيرة في إنجاز عمله ويحصل على تقدير متوسط من رئيسه فهو يشعر بشعور الطالب الذي يسهر الليالي الطوال في كتابة تقرير ولا يحصل بالتالي إلا على علامة منخفضة. فهو يسأل نفسه «ما هي المقاييس التي تستخدمها الادارة وكيف توصلت إليها؟».

(٤) عدم تقبل الحقائق غير السارة:- إن طبيعة الانسان ترفض قبول النتـائج غير المرضية. ففي الحياة العملية كثيراً ما تتضمن تقارير التقييم أخباراً غير مرضية بالنسبة للشخص الذي يكره عمله. ولهذا فهو يعمل على مقاومة الرقابة ويتمنى زوالها.

(٥) الضغط من مصادر غير شرعية:- لقد بيَّنا سابقاً بأن التنظيم الجيد يحاول التركيز على وحدة القيادة. فالشخص يتقبل الأوامر التي تصدر إليه من رئيسه المباشر وبذلك يتقبل إرشاداته وتوجيهاته، إلا أنه لا يستسيغ تلك الأوامر أو الارشادات من مدير آخر في المشروع. فالمشرف على العمال مثلاً قد يتقبل استفسارات رئيسه عن أسباب ارتفاع تكلفة العمل ويتقبل ما يشـيره عليه ذلك المشرف، إلا أنه يستنكر إذا طلب منه المثول أمام مدير

المحاسبة لتبرير ارتفاع التكلفة ويشمئز إذا أخذ الأخير بإصدار أوامر تعليماته.

(٦) الضغط الاجتماعي الذي ينافي الرقابة الرسمية:ـ لقد بيّنا تأثير ضغط الجماعة على سلوك الفرد الذي يحاول دائماً الانتماء إليها واستمداد قوته منها. ويكون لسلوك الجماعة أثر خطير وفعال إذا ما تضارب مع مقاييس الرقابة التي تضعها إدارة المشروع. فكثيراً ما نجد أن مستوى الانتاج الذي تحدده الجماعة أقل من المستوى الرسمي الذي تحددة الادارة تبعاً للمقاييس العلمية. وقد تستخدم الجماعة كل أنواع الضغوط المعروفة، إلى درجة التهديد، لمنع التآزر مع مقاييس المشروع وأهدافه.

لقد بيّنا أسباباً عديدة تدفع بالفرد إلى استنكار الرقابة وعدم تعاونه معها غير أن واقع الحياة العملية ليس بالصورة السوداء التي قد تكوّنت في ذهن القارىء. فالادارة لا تقف مكتوفة الأيدي أمام المناوءات المختلفة لسلطتها ورقابتها، بل أنه بمقدورها إستخدام وسائل مختلفة لاستنباط تجاوب ايجابي من الفرد والجماعة على حد سواء. وأهم هذه الوسائل ما يلي:ـ

(١) النزاهة في التقييم الرقابي:ـ إن وسيلة الرقابة ليست بالشيء المقدس الذي لا يمكن تغيّيره أو تعديله. ولهذا يجب على الادارة أن تنظر إلى الوسائل الرقابية بصورة موضوعية. فالانسان من طبيعته ارتكاب الأخطاء. فكما أن الادارة تعمل على تقصي أسباب عطب الآلة أو فشلها في انجاز ما هو متوقع انجازه، فإنه يترتب عليها أيضاً أن تتقصى أسباب فشل العامل في إنجاز ما عهد إليه من أعمال بطريقة موضوعية وخالية من العواطف. وقد يكون سبب فشل الانسان يسيراً أو عسيراً، إلا أنه إنسان يتمتع بالمشاعر والأحاسيس والعواطف التي يجب أخذها بعين الاعتبار. والمدير الناجح لا يحاول إصدار حكم خلقي إذا فشل المرؤوس في إنجاح

العمل كما يريد، وإنما يعمل على معالجة المشاكل الرقابية بالنزاهة والتحليل المنطقي والعلمي.

(٢) المشاركة في وضع المقاييس :- إن مشاركة المرؤوسين في وضع المقاييس الرقابية التي يتأثرون بها لها أثر كبير في تسهيل عملية الرقابة وتقبل المرؤوسين لأهداف المشروع، ومقاييس الانتاج وطرق القياس. لأنهم يعتبرون المقاييس التي وضعوها عادلة ومحددة وواضحة.

(٣) الحقائق في الرقابة :- حتى يتم التعاون بين الرئيس والمرؤوس وتسهيل عملية الرقابة يجب على المسؤول إستخدام الحقائق، بدلاً من الضغط، عندما يقوم بتصويب أخطاء مرؤوسيه. فليس هناك من يجادل الحقيقة أو يغالطها.

(٤) المرونة في الرقابة :- يجب أن تكون الرقابة مرنة حتى تتمشى مع ظروف الحالة التي يرغب المسؤول في تصويبها. وللمرونة تأثير كبير على سلوك الأفراد تجاه الرقابة. ومن الخطأ أن تعتبر النظم الرسمية هي الأفضل دائماً في تصويب الأخطاء. وقد نجد في الكثير من الأحيان أن النظم غير الرسمية أكثر ملائمة لحل بعض المشاكل الرقابية. ولا يعني ذلك إلغاء النظم الرسمية وإنما يبين أن المرونة ضرورية حتى يمكن التأقلم والتغير تبعاً لما تتطلبه ظروف الحالة الراهنة.

خصائص الرقابة الجيدة

تعتبر الرقابة الوظيفة النهائية في سلسلة الوظائف الادارية، كما وأنها تعتبر الخطوة الأخيرة بين مراحل العمل المختلفة. فهي تتضمن وضع المقاييس وقياس الأداء الفعلي ثم تصحيح الفروق بينها. ومما لا شك فيه أن

مدير المشروع يرغب دائما في وجود نظام رقابي جيد. ويتفق الكتاب على أن نظام الرقابة الجيد يجب أن تتوفر فيه الخصائص التالية :-

(١) أن يكو ملائماً لظروف الحالة الراهنة.

(٢) أن يكون إقتصادياً.

(٣) أن يكون قادراً على أن ينقل الفروق بسرعة ودقة.

(٤) أن ينظر إلى المستقبل ويستعين بالماضى.

(٥) يحدد الفروق المهمة والخطرة بغرض المعالجة السريعة.

(٦) ان نظام الرقابة الجيد لا يستخدم قاعدة الاستثناء الادارية (Exception Principle)

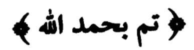
(٧) أن يكون سهل الفهم.

(٨) أن يشير إلى الأخطاء ويحدد مرتكبيها ويبين طرق معالجتها وتصويبها.

(٩) أن يعكس الهيكل التنظيمي للمشروع.

(١٠) أن يكون موضوعياً.

(١١) أن يكون مرناً.



المراجع العربية

(١) الدكتور سيد محمود الهواري ، الادارة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٧٠م .

(٢) الدكتور صلاح الشنواني، التنظيم الاداري في قطاع الأعمال، دار المعارف بمصر، ١٩٦٦، ص ٦٨ .

(٣) الدكتور صديق عفيفي وآخرون، الادارة في مشروعات الأعمال، الكويت، مؤسسة دار الكتب، ١٩٨١ .

(٤) الدكتور علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ، الكويت، وكالة المطبوعات، ١٩٧٩ .

(٥) الدكتور فضل الله علي فضل الله ، نظرية التنظيم الاداري ، دبي ، المطبعة العصرية ، ١٩٨١ .

(٦) كلود جورج الابن، ترجمة أحمد حمودة، تاريخ الفكر الاداري ، القاهرة، مكتبة الوعي العربي، ١٩٧٢ .

(٧) الدكتور لطفي راشد محمد، الاتصالات الادارية، الرياض، مطابع الفرزدق، ١٩٨٣ .

(٨) الدكتور محمد ماهر عليش، أصول التنظيم والادارة، مكتبة عين شمس، القاهرة.

(٩) الدكتور محمود عساف، أصول الادارة، المنصورة، مكتب لطفي للآلات الكاتبة، ١٩٧٦ .

(١٠) الدكتور محمد عبدالفتاح ياغي ، مبادىء الادارة العامة، الرياض، مطابع الفرزدق، ١٩٨٣ .

(١١) الدكتور هيثم هاشم، المدخل لدراسة إدارة الأعمال، دمشق، ١٩٦٨ .

REFERENCES

(1) Alderson, W., Theory of Marketing (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1956)

(2) Allen, L.A. "Improving Line and Staff Relationships", Studies in Personnel Policy, No. 153. New York, National Industrial Conference Board, Inc., 1956.

(3) Apply, Lawrence "Management the Simple Way", Personnel, Vol. 19, No. 4, January, 1943.

(4) Apply Lawrence "Staff and Line", Management News, Vol. 29. No. 5, May, 1956.

(5) Bavelas, Alex "Communication Patterns in Task Oriented Groups", in D. Learner and H. D. Lasswell, Eds., The Policy Science (Palo Alto, California: Stanford University Press, 1951).

(6) Beach, Dale S., Personnel: The Management of People at Work (New York: The Macmillan Company, 1963).

(7) Blau, Peter, Bureaucracy in Modern Society (New York: Random House, 1956).

(8) Browne, C.G. "Communication Means Understanding", Personnel Administration, Vol. 31, 1938.

(9) Cartier, P.A. and Harwood, K.A. "On the Definition of Comunication", Journal of Communication, November, 1953.

(10) Dale, Ernest "Planning and Developing the Company Organizational Structure", Research Report No. 20, New York, American Management Association, 1952.

(11) Dale, Ernest, Management, Second edition (New york: McGraw-Hill Book Company, 1969).

(12) Dalton, Melville "Conflict between Staff and Line Managerial Officers", American Sociological Review, June, 1950.

(13) Davis, Gordon, Computer Data Processing (New York: McGraw-Hill Book Company, 1969).

(14) Davis, Kenneth K., Marketing Management (New York: Ronald Press Company, 1961).

(15) Davis, Kieth, Human Relations at Work (New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1962).

(16) Dent, James "Organizational Correlates of the Goals of Business Management", Personnel Psychology, Autumn, 1959.

(17) Dimock, Marshall E., The Executive in Action (New York: Harper and Raw Publishers, Inc., 1945).

(18) Donnelly, J., Gibson, J. and Ivancevich, J. Fundamentals of Management (Austin, Texas: Business Publications, 1971).

(19) Drucker, Peter, The Practice of Management (New York: Harper and Brothers, 1954).

(20) Drucker, Peter, Concepts of the Corporation (New York: The John Company, Inc., 1946):

(21) Eisenstadt, S.N. "Bureaucracy, Bureaucratization, and Debureaucratization", Administrative Science Quarterly, 1959-1960.

(22) England, George "Organizational Goals and Expected Behavior of American Managers", Academy of Management June. 1967.

(23) Etzioni, Amitai "Dual Leadership in Complex Organizations", American Sociological Review, October, 1965.

(24) Ewing, David, Long Range Planning for Management (New York: Harper and Brothers, 1958).

(25) Falcone, Nicholas, Labor Law (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1962).

(26) Farmer R. and Richman, B., Comparative Management and Economic Progress (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1965).

(27) Fayol, Henry, Industrial and General Management (New York: Pitman Publishing Company, 1949).

(28) The Fortune Directory, June, 15, 1968.

(29) George, Claude Jr., History of Management Thought (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice - Hall, Inc., 1958).

(30) Goetz, Management Planning and Control (New York: McGraw - Hill Book Co., 1949).

(31) Haimann, Theo and Scott, William, Management Organization (New York Houghton - Mifflin Co., 1970).

(32) Harbison, F. and Myers, C., Management in the Industrial World (New York: McGraw - Hill Book Co., 1959).

(33) Hay, Robert D., Introduction to Business (New York: Rinehart and Winston, Inc., 1968).

(34) Haynes, W. and Massie, J., Management (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice - Hall, Inc., 1969).

(35) Helfert, Erich A., Techniques of Financial Analysis (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1967).

(36) Hodges, Henry and Ziegler, Ryamond, Managing the Industrial Concern (Boston: Hougtton, Mifflin Co., 1963).

(37) Hoslett, S.D., ed., Human Factors in Management (New York: Harper and Brothers Publishers, 1951).

(38) Huneryager, S.G. and Hickman, I.L., Human Relations in Management (Dallas: South - Publishing Co., 1967)

(39) Jucius, Michael and Terry, George, Introduction to Business (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1966).

(40) Kaplan, A., D.H., "Big Enterprise in Competitive System", Washington, D.C., The Brookings Institution, 1954.

(41) Koontz, Harold and O'Donnell, Cyril, Principles of Management (New York: McGraw - Hill Book Company, 1968).

(42) Landsleger, Henry, Hawthorne Revisited (Ithaca: Cornell University Press, 1958).

(43) Lepawsky, Albert, Administration: The Art of Science of Management (New York: Alfred A. Knipf, Inc., 1949).

(44) Likert, Rensis, New Patterns of Management (New York: Mcgraw - Hill Company, 1961).

(45) Lippitt R. and White, R. "An Experimental Study of Leadership and Group Life", Readings in Social Psychology, Maccoby,

Newcomb and Hartley, Eds., (New York: Holt and Company, 1958).

(46) Maslow, A.H. "The Theory of Human Motivation" Psychological Review, Vol. 50, 1943.

(47) Maslow, A.H., Motivation and Personality (New York: Harper and Brothers, 1954).

(48) McGarthy, E. Jerome, Basic Marketing, Third Edition, (Homewood, Illnois: Richard D. Irwin, Inc., 1968).

(49) McConnell, C.R., Principles of Economics (New York: McGraw - Hill Book Company, Inc., 1963).

(50) McGregor, Douglas, The Human Side of Enterprise (New York: MacGraw - Hill Book Company, Inc., 1960).

(51) McGuire, Joseph W., Business and Society (New York: McGraw - Hill Book Company, Inc., 1963).

(52) Menninger, William "What Makes an Effective Man", American Management Association, Personnel Series, No. 152, 1953.

(53) Merton, Robert, ed., A Reader in Bureaucracy (Glencoe: The Free Press, 1952).

(54) Moghrabi, Ka ıel M. "Environmental Factors in Business Operations: A Comparative Viewpoint", Dirasat, Faculty of Economics and Commerce Journal, No. 1, University of Jordan, 1972.

(55) Mooney, James, ed. Principles of Organization (New York: Harper and Raw Publishers, Inc., 1939).

(56) Mooney, James and Allen Reiley, Onward Industry (New York: Harper and Brothers, 1931).

(57) Munsterberg, Hugo, Psychological and Industrial Efficiency (Boston: Houghton Mifflin Co., 1913).

(58) Newman. W., Summer, C. and Warreen, E., The Process of Management (Englewood Cliffs, New Jersy: Prentice-Hall, Inc., 1967).

(59) Pfiffner, J., Public Administratior Second Edition (New York 1953).

(60) Riesman, David, The Lonely Crowd (New York: Doubleday Anchoe Books, Doubleday and Company, Inc., 1953).

(61) Roethlisberger, Fritz J. and Dickson, W. J., Mangement and the Worker (Cambridge: Harvard University Press, 1939).

(62) Sampon, R.C., The Staff Role in Management (New York: Publishers Incorporated, 1955).

(63) Scott, William, Organization Theory (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1967).

(64) Sheldon, Oliver, The Philosophy of Management (London: Sir Isaac Pitman and Sons, Ltd., 1932).

(65) Sielaff, Theodore and Aberle, John, Introduction to Business (Belmont, California: Wadsworth Publishing Co., Inc., 1969).

(66) Simon, Herbert, Organizations (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1958).

(67) Sisk, Henry, Principles of Management (Dallas, Texas: South - Western Publishing Co., 1969).

(68) Smith, Adam, The Wealth of Nations, Vol. I (London: Bell and Sons, Ltd., 1921).

(69) Stogdill, Ralph and Coons, Alvin "Leader Behavior: Its Description and Measurement", Columbus, Bureau of Business Research, Monograph 88, Ohio State University, 1957.

(70) Stogdill, Ralph "Leadership Structure of Personal Interaction", Columbus, Bureau of Business Reserch, Monograph 84, Ohio State University, 1957.

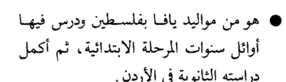
(71) Taylor, Fredrick W., Shop management (New York: Harper and Brothers, 1903).

(72) Taylor, Fredrick W., The Principles of Scientific Management (New York: Harper and Brothers Publishers, 1914).

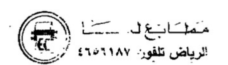
(73) Tennenbaum, Robert and Schmidt, Warren "How to Choose a Leadership Pattern", Harvard Business Review, Vol. XXXlv (March - April, 1958).

المؤلـف

الدكتور كامـل المغربـي



- هو من مواليد يافـا بفلسـطين ودرس فيهـا أوائل سنوات المرحلة الابتدائية، ثم أكمل دراسته الثانوية في الأردن.
- تلقى الـدكتـور المغربي دراسته الجامعية في الـولايات المتحـدة الأمريكية حيث حصل على شهادة البكالوريوس في التجارة من جامعة ماركيت Marquette University في ولاية وسكانسن عام ١٩٦١م،
- حصل على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة برادلي Bradley University في ولاية الينوي عام ١٩٦٣م.
- حصل على الدكتوراه في التربية وعلم النفس من جامعة تكساس الزراعية والميكانيكية Texas A. &M. University عام ١٩٦٦م.
- في عام ١٩٧٠م حصل على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة تكساس الفنية Texas Tech. University.
- ألمّ الدكتور المغربي بخبرة تدريسية واسعة حيث قام بتدريس إدارة الأعمال والإقتصـاد والـرياضيات في جامعـات الولايات المتحدة قبل عودته إلى الأردن ليكون من مؤسسي كلية الإقتصاد والإدارة في الجامعة الأردنية.
- عمل مدرساً وأستاذاً مشاركاً ومرشداً لطلبة الدراسات العليا الأجانب في جامعة نبراسكا عام ١٩٧١م.
- رقي إلى مرتبة أستاذ في إدارة الأعمال عام ١٩٧٦م.
- قبل إنضمامه إلى عمله الحالي كعضو لهيئة التدريس في جامعة الملك سعود ـ الرياض. عمل مديراً لعدد من المشروعات الاقتصادية التي ساهم في تأسيسها وبنائها.


الرياض تلفون: ٤٦٥٦١٨٧